

MARIA HELENA ROCHA MOURA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**HOTEL FARO & *BEACH CLUB* – A IMPORTÂNCIA DE  
DEPARTAMENTOS DE *BACK-OFFICE* NA HOTELARIA**



2020



MARIA HELENA ROCHA MOURA

## RELATÓRIO DE ESTÁGIO

### **HOTEL FARO & *BEACH CLUB* – A IMPORTÂNCIA DE DEPARTAMENTOS DE *BACK-OFFICE* NA HOTELARIA**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira  
Especialidade em Hotelaria e Função Comercial

Trabalho realizado sob orientação de:  
Professora Doutora Cláudia Henriques

Trabalho realizado sob co-orientação de:  
Professor Mestre Henrique Henriques



2020

Este trabalho foi redigido com base no Acordo do Segundo Protocolo Modificativo ao Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, adotado a 01 de janeiro de 2012 em Portugal.

## **Relatório de Estágio**

### **Hotel Faro & Beach Club – A Importância de Departamentos de *Back-Office* na Hotelaria**

#### **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Maria Helena Rocha Moura

**©Copyright: (Maria Helena Rocha Moura da Universidade do Algarve)**

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*Esta página foi propositadamente deixada em branco.*

## Agradecimentos

Sempre acreditei que com motivação, empenho e dedicação tudo é possível. Confesso que este não foi um percurso fácil e que foi pautado com alguns altos e baixos, no entanto representa mais um objetivo concluído do qual me orgulho imenso.

Ao longo desta caminhada houve pessoas que sempre me apoiaram, pelo que deixo aqui o meu sincero agradecimento ao meu namorado, aos meus pais e irmã por todo o suporte, motivação e força transmitidas e por não me deixarem baixar os braços em momentos de fragilidade.

Às minhas amigas que mesmo longe estiveram sempre perto, especialmente à colega de mestrado e amiga Catarina que fez com que este processo não fosse tão solitário, acompanhando-me em toda a caminhada.

Agradeço ainda aos colegas do Hotel Faro que prontamente partilharam todo o seu conhecimento e com os quais aprendi bastante, assim como à minha supervisora na unidade hoteleira - a Dra. Sofia Hipólito - que me permitiu usufruir de um estágio bastante completo, estando sempre presente durante todo o percurso. Agradeço-lhe também pelo voto de confiança e pela oportunidade para continuar a integrar a equipa do Hotel Faro após o término do estágio, apesar da conjuntura não ser a mais favorável devido à pandemia e ainda por integrar um departamento onde tinha poucos conhecimentos.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer também à Professora Doutora Cláudia Henriques e ao Professor Mestre Henrique Henriques por todos os conselhos, apoio e orientações disponibilizadas. Na verdade, foram dois elementos extremamente essenciais ao longo deste último ano do mestrado, uma vez que foi graças aos mesmos que consegui aliar o domínio dos conceitos apreendidos durante o primeiro ano do curso com a parte prática dado que a experiência que possuía nesta área e na problemática estudada eram insuficientes.

A todos, o meu sincero agradecimento.

*Esta página foi propositadamente deixada em branco.*

## Resumo

É sabido que o setor do turismo é a principal atividade económica do Algarve, na qual o setor hoteleiro obtém um elevado destaque derivado da quantidade de oferta presente no mercado, caracterizado por várias tipologias de empreendimentos turísticos, os quais são acessíveis para os mais variados clientes e público-alvo.

Não obstante à tipologia de empreendimentos turísticos é na receção que toda a experiência do cliente começa e termina, no entanto há outros departamentos que são igualmente importantes e que necessitam de funcionar na sua plenitude para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, para que a experiência seja a melhor e para que seja possível ultrapassar as expectativas dos hóspedes.

A realização do estágio tem como principal objetivo colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado, assim como obter experiência em contexto empresarial em alguns departamentos de *back-office* que por norma não são avistados pelo cliente, mas não deixam de ser importantes.

A hotelaria é então considerada um setor de prestação de serviços, no qual é possível constatar que a eficiência e a qualidade do produto final dependem de todos os recursos humanos intervenientes, sejam eles de *front* ou de *back-office*.

**Palavras chave:** setor hoteleiro, *front-office*, *back-office* e clientes.

## Abstract

It is known that the tourism sector is one of the main economic activities in Algarve, which is the hospitality industry that has the biggest distinction because of the amount of offer in the market, that have different tips of hospitality available for different customers and target audience.

Although it is at the reception that the entire customer experience begins and ends, there are other departments that are equally important and they need to work properly in order to the customers' needs to be met, for the experience to be the best and to exceed guests' expectations.

The internship has the main goal to put into practice all the knowledge acquired during the first year of the master's degree, as well as to obtain experience in a business context in some *back-office* departments that are not usually seen by the client, but they are also important.

Therefore, the hotel industry is a service provision sector, which it is possible to confirm that the efficiency and quality of the final product depend on all the human resources involved, whatever *front* or *back-office*.

**Keywords:** hospitality industry, *front-office*, *back-office* and customers.

# Índice geral

Índice de figuras .....	xiii
Lista de abreviaturas .....	xiv
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	2
2.1. Destino e produto turístico.....	2
2.2. O caso da hotelaria.....	6
2.3. <i>Front-office</i> e <i>back-office</i> em hotelaria.....	8
2.4. Impacto na satisfação do cliente .....	10
3. Caracterização do Hotel Faro & <i>Beach Club</i> .....	12
3.1. História.....	12
3.2. Descrição .....	14
3.3. Organograma .....	16
3.4. Planeamento estratégico .....	19
3.4.1. Missão, valores e visão .....	19
3.4.2. Análise <i>SWOT</i> .....	20
4. Atividades desempenhadas .....	23
4.1. Departamento comercial .....	25
4.1.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro .....	28
4.1.2. Atividades realizadas .....	30
4.2. Departamento de reservas .....	32
4.2.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro .....	34
4.2.2. Atividades realizadas .....	36
4.3. Departamento financeiro.....	38
4.3.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro .....	39
4.3.2. Atividades realizadas .....	41
4.4. Departamento de contabilidade.....	42

4.4.1.	Caracterização do departamento no Hotel Faro .....	44
4.4.2.	Atividades desempenhadas.....	45
4.5.	Departamento de recursos humanos .....	47
4.5.1.	Caracterização do departamento no Hotel Faro .....	49
4.5.2.	Atividades desempenhadas.....	52
5.	Reflexão crítica .....	54
6.	Conclusão.....	57
	Referências bibliográficas .....	58
	Apêndices .....	63
	Apêndice A – Organograma do Hotel Faro & <i>Beach Club</i> .....	63

## Índice de figuras

Figura 1.1. Cronograma de estágio .....	22
---	----

## Lista de abreviaturas

APS - Participação Eletrónica de Acidentes de Trabalho  
AVTO - Agências de Viagens e Operadores Turísticos  
COR - Empresas / *Corporate*  
CRS - *Computer Reservation System*  
DGS - Direção Geral de Saúde  
DMR - Declaração Mensal de Remunerações  
ECOR – *Especial Corporate*  
ESGHT - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
FCT - Fundo de Compensação do Trabalho  
FGCT - Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho  
F&B - *Food and Beverage*  
GDS - *Global Distribution System*  
GNE - *Global New Entrants*  
GRH - Gestão de Recursos Humanos  
IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas  
IRS - Imposto de sobre o Rendimento das Pessoas Singulares  
IS - Imposto de Selo  
ITB Berlin - *The World's Leading Travel Trade Show*  
IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado  
MICE - *Meetings, Incentives, Congress and Events*  
NCOR – *New Corporate*  
OTA - *Online Travel Agencies*  
PME - Pequena e Média Empresa  
PMS - *Property Management System*  
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*  
TPA - Terminal de Pagamento Automático  
VIPs – *Very Important Person*

## 1. Introdução

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) da Universidade do Algarve.

Por forma a concluir o mestrado optei pela vertente prática, ou seja, pelo estágio curricular com a duração de 1260 horas. O estágio teve início a 30 de setembro de 2019 e terminou a 08 de maio de 2020, no Hotel Faro & *Beach Club*. Ao longo do período em questão foi possível passar por vários departamentos, nomeadamente financeiro, contabilidade, reservas, comercial e recursos humanos, sob co-orientação do Professor Mestre Henrique Henriques e com a supervisão da Diretora Geral – Dra. Sofia Hipólito.

A realização do estágio no Hotel Faro teve como principal objetivo colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado, através do qual foi possível efetuar uma ponte entre a parte teórica lecionada nas aulas com a parte prática, adquirindo experiência em contexto empresarial. Os objetivos específicos centraram-se na aprendizagem e exploração de alguns departamentos de *back-office*, por forma a que fosse possível expandir os conhecimentos e abrir portas para outras áreas.

O presente relatório divide-se assim em seis secções, sendo que a primeira é a introdução. Para que o trabalho seja coeso foi necessário elaborar uma revisão de literatura acerca da temática escolhida por forma a confirmar a viabilidade da mesma e a verificar a segmentação do tema. Neste sentido, na segunda secção são abordadas as designações de destino e produto turístico assim como as suas características e atributos; é explorada a vertente hoteleira como um exemplo de um produto turístico, sendo que esse setor é posteriormente dividido em departamentos de *front-office* e departamentos de *back-office*, terminando com o impacto dos mesmos na satisfação do cliente. Na terceira secção é caracterizada a unidade de acolhimento – Hotel Faro & *Beach Club* – através da sua história, descrição, organograma e planeamento estratégico. No quarto ponto são descritas todas as atividades praticadas nos diversos departamentos, segundo fundamentação teórica. No quinto ponto é elaborada uma reflexão crítica, na qual é colocada uma opinião pessoal acerca do estágio na sua generalidade e acerca das funções desempenhadas, apresentando as dificuldades encontradas, as sugestões de melhoria e o contributo para a empresa em questão. Por fim, mas não menos importante, no sexto ponto é onde se encontra a conclusão, a qual está relacionada com a introdução e onde são identificadas as limitações do estágio realizado.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Destino e produto turístico

Os conceitos de destino turístico e de produto turístico estão interligados, pois não pode existir um destino sem vários produtos aliados. Estas definições têm vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, por forma a acompanharem o desenvolvimento do setor e as necessidades dos turistas e dos visitantes.

Um destino turístico é um local que compreende vários produtos turísticos, infraestruturas e recursos naturais e culturais, que em conjunto permitem a criação de uma experiência memorável para o turista e visitante, na qual é possível satisfazer as suas necessidades (Cerdeiro, 2014, pg. 10).

Segundo Marujo (2015, pg. 15), um destino turístico é constituído por seis componentes, nomeadamente: recursos turísticos que compreendem um conjunto de elementos naturais, culturais e históricos; infraestruturas que permitem responder às necessidades dos turistas e da população local como o sistema de fornecimento de água por exemplo; equipamentos de origem turística como os hotéis; acolhimento dos turistas e visitantes e a cultura da população local constituída pelos comportamentos, atitudes e manifestações sociais; imagem de marca como elemento informativo e apelativo; preço que complementa a informação e representa a compra do cliente; e a gestão de todos os elementos enunciados que em conjunto permitem satisfazer as necessidades dos consumidores.

De acordo com Vallas (2006, citado por Cerdeiro, 2014, pg. 10) existem cinco particularidades que um destino turístico deverá possuir, nomeadamente:

(1) espaço geográfico homogéneo – ou seja, as características comuns do espaço; (2) centralidade – a capacidade do destino em atrair as pessoas e fazê-las querer visitá-lo; (3) oferta estruturada – apresentação dos produtos e serviços numa oferta integrada para a melhor satisfação dos turistas; (4) marca – apresentação de uma marca, que reflita a oferta do destino, que permita a sua rápida identificação e que seja capaz de despoletar afetos e sentimentos nas pessoas; e (5) comercialização conjunta – ou seja, promoção do destino, numa perspetiva estratégica, sob um planeamento, e que envolva todos os atores que de alguma forma, direta ou indireta, estão ligados à atividade turística do destino.

Conforme Cerdeiro (2014, pg. 11) existem dois conjuntos de características que juntamente com os elementos económicos e tecnológicos contribuem para a decisão do destino turístico por parte do consumidor. Isto é, as características primárias do destino,

como o clima, a cultura e a arquitetura; e as características secundárias do destino, nomeadamente o alojamento, restauração e entretenimento.

Inicialmente e de acordo com Kotler *et al.*, (1999, citado por Marujo, 2015, pg. 2), um produto turístico baseava-se em qualquer oferta presente no mercado que suscitasse atenção e que originasse o consumo, por forma a satisfazer as necessidades ou um simples desejo. Assim sendo, objetos físicos, pessoas, lugares e até mesmo ideias eram consideradas produtos turísticos.

Mais recentemente têm vindo a surgir diversas definições e abordagens do tema, tais como: “um produto turístico é uma amálgama de elementos tangíveis e intangíveis centrados numa actividade específica num destino específico. Compreende e combina as atrações atuais e potenciais de um destino, facilidades, a acessibilidade ao destino, dos quais o turista compra uma combinação de atividades” (Cunha, 2006, citado por Marujo, 2015, pg. 7). Já de acordo com García-Rossel *et al.* (2007, citado por Marujo, 2015, pg. 5), um produto turístico é comprado e produzido simultaneamente com vista à experiência por forma a satisfazer as necessidades dos clientes, sempre com os princípios de sustentabilidade bem salientes.

Consequentemente, é possível afirmar que um produto turístico consiste na prestação e consumo de um serviço em simultâneo, sendo que o mesmo é estático, ou seja, é o consumidor que se desloca ao mesmo, constituindo um elo de ligação entre a oferta e a procura turística.

Segundo Marujo (2015, pg. 11), um produto turístico é composto por três níveis, são eles: (1) valor elementar / base do produto, ou seja, a parte intangível do mesmo que diz respeito ao motivo pelo qual foi criado; (2) visibilidade / parte tangível que consiste no resultado final, aquilo que é obtido com a compra de um produto; (3) valor adicionado, isto é, acrescentar algo para torná-lo mais interessante e atraente aos olhos do consumidor.

De acordo com Peixoto (2008, pg. 1) existem dois pontos de vista de produtos turísticos, os quais estão inteiramente interligados com a qualidade dos mesmos, nomeadamente: (1) do ponto de vista local, pois todos os produtos e serviços existentes trabalham individualmente, no entanto funcionam como otimização da cadeia de valor, unificando as bases estruturais da oferta turística; (2) do ponto de vista regional, através do qual surgiu o produto global ou composto, isto é, toda a envolvente da realidade que é oferecida e experimentada é resultado da combinação de componentes tangíveis e palpáveis (como um hotel, restaurante ou monumento), com as intangíveis (experiências,

ambiente e emoções, por exemplo), sendo esses os elementos que constituem um destino turístico.

Por forma a ser possível acompanhar as necessidades e preferências dos consumidores e, conseqüentemente, avaliar a qualidade do produto é essencial compreender o ciclo de vida do mesmo e identificar a fase na qual se encontra atualmente, tendo também sempre presente a fase em que o destino turístico está inserido, por forma a compreender a sua viabilidade.

De acordo com Butler (1980, pg. 2) e analisando sucintamente um ciclo de vida de um destino turístico inicia-se por um crescimento lento, seguindo-se um aumento exponencial, estabilização e declínio. Analisando mais ao pormenor são visíveis os sete estágios principais, nomeadamente:

i. Exploração: caracterizado por um baixo número de visitantes, sem infraestruturas para o efeito, ou seja, os elementos naturais e culturais são os principais pontos de interesse e de atração. Nesta fase o contacto com a população local é notório, o impacto do turismo é quase insignificante e não acarreta benefícios económicos.

ii. Envolvimento: definido por um aumento do número de visitantes e, conseqüentemente, pela construção de facilidades destinadas para os mesmos por parte das instituições públicas. O contacto com a população local mantém-se e começa-se a apostar em ações de *marketing* e publicidade com o objetivo de atrair turistas para a área, sendo que a sazonalidade está presente.

iii. Desenvolvimento: reflete uma área turística desenvolvida para receber visitantes e turistas, a qual teve origem na aposta em ações e planos de *marketing* e publicidade bem definidos. Existe um elevado número de infraestruturas capazes de satisfazer as necessidades de quem visita, assim como existe um maior desenvolvimento das atrações naturais e culturais. O envolvimento nacional e regional de determinadas instituições começa a ser essencial, contribuindo para a alteração física do local. A sazonalidade começa a ser notória, pois o número de turistas e visitantes em determinadas alturas do ano chega a ser superior à população local. Em contrapartida, o contacto com a população local é extinto, existe uma certa rejeição ao turista e visitante, assim como as áreas comerciais destinadas aos mesmos começam a entrar em declínio.

iv. Consolidação: reconhecido pelo elevado número de turistas e visitantes, cujo total é superior à população local. Todas as áreas e infraestruturas estão interligadas ao turismo e é notória a dependência económica, ou seja, é oficialmente

caracterizado como destino turístico. No entanto, a população local começa a mostrar o seu descontentamento.

v. Estagnação: representado pelo facto de o destino se manter como uma preferência, contudo, não está nas primeiras opções dos consumidores. As atrações culturais e naturais foram substituídas por facilidades “artificiais”, originando o descontentamento da população local.

vi. Declínio: o destino turístico já não se encontra competitivo em termos de longas estadias, porém torna-se propício a *city breaks* (fins de semana) ou a excursões. As facilidades destinadas a turistas encerram, por isso o destino torna-se menos atrativo e com possibilidades de perder a função turística na totalidade. Consequentemente, o mercado local retorna com preços acessíveis.

vii. Rejuvenescimento: este estágio pode ocorrer em vez do anterior, todavia para que seja possível é necessário alterar toda a base turística e atrações do destino, sendo por isso sinónimo de um elevado investimento e planeamento.

Segundo Marujo (2015, pg. 4), um produto pode passar pelos seguintes estágios: (1) introdução, no qual o crescimento de vendas é lento e as despesas são elevadas; (2) crescimento das vendas, dos preços e, conseqüentemente, dos concorrentes; (3) maturidade caracterizado pela aposta na publicidade e *marketing* como meio de distinção dos restantes concorrentes; (4) declínio, no qual o produto já não satisfaz as necessidades do consumidor.

Os destinos turísticos têm a necessidade de inovar e de criar novos produtos que vão de encontro às expectativas do cliente com o objetivo de proporcionar novas experiências, atrair novos mercados e, acima de tudo, manterem-se competitivos em prol da concorrência atual. Para que um determinado produto seja viável é necessário ter um conhecimento total do mercado, dos clientes e dos destinos, isto é, lançar um “produto certo, no lugar certo, no tempo certo, ao preço certo” (Marujo, 2015, pg. 4).

Assim sendo e tendo em conta o enorme conjunto de serviços e produtos que são abrangidos pelos destinos turísticos é possível constatar que o turismo é, essencialmente, uma atividade económica. Nesta ótica é necessário compreender que existem atividades conexas, ou seja, são estabelecimentos como os correios ou os supermercados, cuja principal função é satisfazer as necessidades da população local e que, conseqüentemente, também acabam por satisfazer as necessidades dos turistas; e as atividades características, como hotéis ou agências de viagens, cujo principal foco é para fins turísticos (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 42).

## 2.2. O caso da hotelaria

De acordo com Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 42), a hotelaria é considerada uma atividade característica do turismo, isto é, o seu principal foco é para fins turísticos e tem vindo a aumentar exponencialmente nos últimos anos. Segundo o Atlas da Hotelaria em Portugal, em 2017 foram efetuadas um total de trinta e oito unidades hoteleiras (2017, pg. 21), em 2018 foram construídas quarenta e nove unidades (2018, pg. 20) e em 2019 foram inaugurados cinquenta e sete estabelecimentos hoteleiros (2019, pg. 20).

Segundo o Turismo de Portugal (2020), no ano de 2019 o setor do turismo contribuiu ativamente para o aumento dos postos de trabalho, aumento das receitas turísticas (8.1%), proveitos globais (7.3%), dormidas (4.1%), crescimento do mercado interno (7.5%) e crescimento dos mercados americano (21.4%) e brasileiro (15.2%).

O setor hoteleiro sofreu assim um conjunto de “mudanças estratégicas que tornaram os destinos amplamente diversificados” (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 53) devido à evolução e alteração dos gostos e das necessidades dos turistas e dos visitantes que agora pretendem usufruir de experiências autênticas, contribuindo para o surgimento de novos segmentos de mercado e de uma procura elevada de produtos e serviços diferenciados. Como resultado, a procura turística e a dispersão dos mercados também aumentaram nos últimos anos, exercendo também um impacto direto nas unidades hoteleiras, uma vez que a inovação, a criatividade e a qualidade passaram a ser as palavras-chave. A exceção revelou-se a partir de meados de fevereiro de 2020 devido à pandemia COVID-19, a qual acarretou vários impactos negativos, tanto para a hotelaria, como para o setor do turismo em geral, demonstrando uma quebra acentuada na procura turística.

Não obstante à situação que pautou o ano de 2020 pela negativa, por forma a que a oferta turística se destaque pela qualidade é importante que os serviços disponibilizados estejam bem consolidados, pois irão ditar a experiência e satisfação do cliente.

Os produtos são primeiramente vendidos e só depois são produzidos e consumidos, isto significa que não podem ser experimentados antes da sua compra e, por consequente, são considerados como benefícios futuros cuja “aquisição é realizada com base numa avaliação subjetiva de imagens, opiniões de terceiros ou informação do intermediário” (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 40). Por exemplo, um turista compra primeiro um bilhete de avião e só depois é que realiza a sua viagem, ou reserva

um quarto num hotel e só depois é que poderá usufruir. Para além disto, os produtos são também caracterizados pela sua perecibilidade, isto é, são de consumo imediato, não podem ser guardados nem vendidos mais tarde (como *stocks*) e são de curta duração. A título de exemplo, um quarto de um hotel que não foi vendido numa noite, não pode ser guardado por forma a ser utilizado na noite seguinte (Kandampully, Mok e Sparks, 2001, pg. 20).

Consequentemente, as características acima enunciadas acarretam a dificuldade de controlar a qualidade do produto ou do serviço prestado. Assim, as empresas começaram a apostar no *marketing* digital e na publicidade como forma de divulgação dos produtos, utilizando a criação de memórias inesquecíveis como benefício (Kandampully, Mok e Sparks, 2001, pg. 18).

Segundo os mesmos autores (Kandampully, Mok e Sparks, 2001, pg. 17), os produtos turísticos são caracterizados pela sua intangibilidade (propriedades que não são palpáveis ou visíveis a olho nu, como os sentimentos que emergem de uma determinada experiência ou situação) e tangibilidade (elementos físicos, nos quais é possível aplicar os cinco sentidos: visão, paladar, audição, tato e olfato).

Hoje em dia, quase todos os serviços envolvidos na área do turismo possuem ambas as características, por exemplo, um restaurante tem elementos intangíveis como o *catering* e elementos tangíveis como a comida. Uma companhia aérea oferece serviços intangíveis na forma de transporte e elementos tangíveis como comida, assentos, almofadas ou mantas. O mesmo acontece com a hotelaria porque tem elementos intangíveis na atmosfera e no sentimento que daí se desenvolve e tem elementos tangíveis como a decoração de um quarto ou a arquitetura da unidade.

É sabido que o setor hoteleiro tem evoluído constantemente ao longo dos anos devido à alteração do perfil do hóspede e à persistência de satisfazer, ou até mesmo ultrapassar, as suas expectativas e necessidades. Atualmente, o cliente é o principal ativo financeiro da hotelaria, pelo que é essencial melhorar a relação com o mesmo. No entanto, é notório que o hóspede atual é mais exigente e rigoroso, pois não procura apenas um alojamento, mas sim uma experiência a partir do momento em que efetua a reserva até à saída do local (Santos, 2019, pg. 10). Consequentemente e aos olhos do cliente, existe a distinção entre o que lhes é visível (serviços de *front-office*), com os restantes serviços que apesar de nunca serem vistos pelo cliente são essenciais para o funcionamento da unidade hoteleira (serviços de *back-office*).

### 2.3. *Front-office e back-office* em hotelaria

De acordo com a Enciclopédia do Turismo (2005, pg. 488), *front-office* refere-se a uma área de um hotel ou ao ato de dar as boas-vindas aos turistas pelos colaboradores que estão na recepção.

Segundo Metelka (1990, pg. 65), *front-office* corresponde à área funcional de uma unidade hoteleira, a qual é responsável pela coordenação e satisfação dos clientes, assim como pelo seu registo no *check-in*, prestação de informação e gestão das contas correntes.

Na mesma linha de pensamento encontra-se Bardi (2006, pg. 74), pois afirma que *front-office* é sinónimo de recepção, a qual desempenha o papel fundamental em fornecer hospitalidade, sendo a principal influenciadora para uma estadia agradável. A recepção é a cara de uma unidade hoteleira, pois é nesse local que começa e termina a experiência do cliente, pelo que é o principal gestor das expectativas e da satisfação do hóspede. Por norma, os empregados mais visíveis aos olhos do cliente são considerados os mais sábios, capazes de fornecer toda a informação necessária tais como porteiro, bagageiro, rececionista, *concierge*, empregado de mesa ou de bar (Chaves, 2018, pg. 21).

Por esse motivo é necessário que os colaboradores que tenham contacto direto com o público estejam conscientes da importância da comunicação oral e de todos os fatores que influenciam a compreensão da mensagem transmitida, não descurando também a relevância da comunicação corporal, uma vez que os gestos, o tom de voz e as expressões faciais podem ser determinantes para a transmissão correta da mensagem (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 68). Neste sentido, há que ter em conta a importância da linguagem (formal, informal ou neutra, adequada a cada hóspede), a clareza, a objetividade, a qualidade da fala (dicção e pronúncia) e a entoação (tom de voz) utilizadas para comunicar com o hóspede (Abranja, Almeida e Almeida, 2019, pg. 70).

Para que tal seja concretizável é pertinente a existência e consolidação de procedimentos a seguir em cada departamento. Para além disso, estes colaboradores deverão ser os principais *stakeholders*, praticando o *cross-selling*, ou seja, propor ao cliente o consumo de determinado produto / serviço adicional que irá de encontro às suas necessidades, funcionando assim como um complemento ao primeiro serviço vendido (Santos, 2019, pg. 3).

De todos os departamentos caracterizados por *front-office* há um que se destaca, não por ser o elemento mais importante, mas por ser o que estabelece um maior contacto direto com o cliente, sendo o rosto e a voz da unidade hoteleira em todas as situações,

sejam elas positivas ou negativas. Estamos assim a falar da receção. Na verdade, é este o departamento que realiza a “ponte” entre o hóspede e os restantes setores, partilhando todas as informações necessárias para o bom funcionamento da unidade.

Em conformidade com a Enciclopédia do Turismo (2005, pg. 48), *back-office* consiste na localização dos sistemas administrativos, os quais nunca são vistos pelos clientes nem têm contacto direto com os mesmos, no entanto contribuem ativamente para a prestação de um serviço cujo objetivo final é satisfazer o hóspede. Qualquer empresa tem interesse em fidelizar os seus clientes atuais, captar novos e recuperar aqueles que foram perdidos anteriormente, pois a carteira de clientes é o ativo financeiro mais importante.

De acordo com Kandampully, Mok e Sparks (2001, pg. 21), o *front-office* é um departamento visível para o cliente, ou seja, corresponde a um elemento tangível do produto hoteleiro. Contudo, os departamentos de *back-office* não são visíveis pelo hóspede, isto é, representam os elementos intangíveis do produto.

Na verdade, os departamentos considerados como *back-office* são tão ou mais importantes como os de *front-office*. Estão aqui incluídos os departamentos administrativos (direção e gestão), reservas, financeiro, contabilidade, economato, cozinha, manutenção, lavandaria e *housekeeping*, por exemplo. São estes departamentos que possibilitam a eficácia e a rapidez de resposta que é transmitida aos clientes pelos colaboradores que estão no *front-office*. Sem a existência dos mesmos e sem uma correta gestão não seria possível apresentar serviços de qualidade (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 65).

Uma vez que a hotelaria é um setor de prestação de serviços, é possível constatar que a eficiência e a qualidade do produto final dependem de todos os recursos humanos intervenientes, sejam eles de *front* ou de *back-office*. Para que tal seja concretizável é necessário existir uma comunicação eficaz entre os órgãos estruturais da unidade hoteleira com os diversos departamentos para que as atividades operacionais se possam concretizar com rigor, aumentando a produtividade dos recursos humanos (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 75).

Em suma, todos os departamentos que constituem uma unidade hoteleira são de extrema importância, cada um com a sua função e diretriz, porém todos com o mesmo objetivo: satisfazer as necessidades dos clientes, fidelizá-los e, conseqüentemente, aumentar a receita.

## 2.4. Impacto na satisfação do cliente

Segunda a Enciclopédia do Turismo (2005, pg. 520), a satisfação corresponde a um resultado positivo derivado do encontro do serviço prestado com as expectativas do cliente, ao mesmo tempo em que está interligado com as motivações, atitudes e necessidades do mesmo. Neste sentido e segundo Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 66), é necessário ter em conta diferentes tipos de necessidades, nomeadamente: “ver os seus pedidos realizados ou a resolução dos seus problemas; atendimento rápido e eficiente; serem compreendidos; sentirem-se bem (segurança); sentirem-se importantes (estima); sentirem-se confortáveis”.

De acordo com Jesus (2013, pg. 28) a satisfação do cliente está interligada com a qualidade de um serviço ou produto, sendo caracterizada por um conjunto de elementos e atributos que influenciam o cliente, tais como a localização, a limpeza, o preço, as acessibilidades oferecidas ou a simpatia dos funcionários, ou seja, existe uma junção entre elementos tangíveis e intangíveis. Nesta perspetiva, todos os departamentos que têm contacto direto com o público deverão possuir a capacidade de compreender, numa primeira instância, as necessidades e as expectativas do cliente, dado que apenas é atribuída a devida qualidade a um serviço quando esses pontos chave são atingidos (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 66).

Porém, os atributos preferidos e, conseqüentemente, a definição de qualidade, varia de cliente para cliente, dependendo do gosto particular de cada indivíduo assim como da sua cultura. Por conseguinte, “a perceção de qualidade vai resultar de uma função entre as expectativas antes de ser iniciado o processo de produção do serviço, e aquilo que é efetivamente experimentado durante o decorrer do processo” (Jesus, 2013, pg. 31). Tendo em conta a qualidade percebida pelo hóspede é possível identificar dois tipos de qualidade, nomeadamente a qualidade funcional (definida pelo funcionamento e decorrer do serviço) e a qualidade técnica (resultado final aos olhos do cliente). Nesta ótica e de acordo com Botelho (2010, citado por Jesus, 2013, pg. 32), a qualidade do serviço hoteleiro é um aspeto fundamental para a competitividade e, como tal, deve ser visto como uma oportunidade.

Neste sentido e tendo sempre como base o público alvo que se pretende abranger e a unidade hoteleira em questão, é aqui que entra o *marketing* e a publicidade como meios de promoção, essencialmente através da *internet* com a utilização de campanhas ou pacotes *online*, *flyers*, brochuras ou parceiros, por exemplo. Assim, pode-se constatar

que a qualidade de um produto ou destino turístico advém da consolidação da imagem que apenas é possível através da unificação dos meios públicos e privados, resultando em vantagens competitivas para ambos os setores. Não obstante a estes elementos, é sabido que atualmente as redes sociais desempenham um papel predominante na influência e na decisão dos clientes, através da publicação das experiências, opiniões e críticas (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 56). É esta credibilidade que permite ao cliente efetuar a distinção entre a qualidade esperada e a qualidade percebida, tendo como base a satisfação e correspondência às suas necessidades (Peixoto, 2008, pg. 2).

Atualmente e de acordo com Kandampully, Mok e Sparks (2001, pg. 54) existem vários modelos de medição de qualidade de um serviço ou produto, todavia o mais conhecido é o SERVQUAL – modelo desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1988, capaz de medir a disparidade entre o serviço prestado e a expectativa do cliente, tendo como base cinco variáveis, são elas:

- i. Tangibilidade que consiste na aparência física dos equipamentos e das facilidades oferecidas;
- ii. Fiabilidade que caracteriza a forma como se presta o serviço;
- iii. Capacidade de resposta que está aliada ao atendimento, isto é, a capacidade de gerir reclamações e a prontidão do serviço;
- iv. Confiança do serviço que engloba a simpatia e a hospitalidade transmitida pelos funcionários;
- v. Empatia demonstrada ao cliente através da comunicação correta e do entendimento das necessidades do hóspede.

Em suma, pode-se constatar que a qualidade do serviço depende de cliente para cliente, das expectativas do mesmo e do serviço prestado. Isto porque, na realidade, o “importante para o cliente é, apenas, a recordação e a sensação final de agrado ou desagrado / indiferença que lhe é proporcionada” (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 40).

### 3. Caracterização do Hotel Faro & *Beach Club*

#### 3.1. História

Conforme o registo histórico fornecido pela unidade hoteleira, no atual edifício do Hotel Faro esteve anteriormente o primeiro empreendimento turístico da cidade, denominado por Hotel Aliança, o qual foi mandado construir por José Pedro da Silva. Este chegou à cidade de Faro como vendedor de ovos e azeite, no entanto tornou-se empresário e abriu a antiga Leitaria Aliança que seguidamente se tornou no conhecido e ilustre Café Aliança. É assim considerado um dos maiores impulsionadores do desenvolvimento da economia algarvia e do setor turístico.

O Hotel Aliança foi construído sob o olhar atento do Engenheiro Sena Lino, sendo que toda a unidade hoteleira estava mobilada e decorada com elegância e a mesma era constituída por trinta e seis quartos, todos eles com luz elétrica, água e casa de banho privativa. O hotel foi inaugurado a 1 de março de 1946 que contou com a presença do Governador Civil Dr. Antero Cabral.

No entanto, antes da abertura do Hotel Aliança, os turistas eram obrigados a deslocarem-se para o Barlavento Algarvio ou para Espanha devido à falta de empreendimentos turísticos na cidade de Faro. Foi graças à abertura do mesmo que foi possível falar de turismo, sendo que começou a haver uma grande afluência de turistas e visitantes, curiosos por descobrir os encantos da cidade e os serviços disponíveis, motivando outros empreendedores para a abertura de novas unidades hoteleiras.

Anos mais tarde, o Hotel Aliança passou a ser gerido por Domingos dos Santos Gomes (um experiente no setor hoteleiro) e ganhou a atual designação de Hotel Faro.

Foi no ano de 1995 que o Hotel Faro foi adquirido pelo atual proprietário, o Sr. Fernando Hipólito. A unidade esteve encerrada por vários anos, por forma a ser demolido e reconstruído com um estilo moderno, destacando-se a arquitetura tradicional da judiaria característica da baixa da cidade.

O Hotel Faro foi aberto ao público ano de 2002, já com a constituição atual de seis pisos – dois deles subterrâneos referentes ao parque de estacionamento e quatro exteriores. Porém, os pisos zero e primeiro correspondiam a lojas, fazendo um pequeno centro comercial. A receção do hotel estava no segundo piso e havia quartos no segundo e no terceiro pisos, sendo que no quarto piso estava o restaurante.

Atualmente, o hotel é composto por noventa quartos, sendo que a última renovação foi efetuada no ano de 2018 com alterações na decoração e tipologias de quartos, assim como no *Rooftop* – bar e restaurante.

### 3.2. Descrição

O Hotel Faro & *Beach Club* está posicionado no coração da baixa da cidade de Faro, beneficiando de uma localização privilegiada que permite a combinação do comércio local com a história e cultura da cidade, já para não esquecer a vista magnífica para o Parque Natural da Ria Formosa.

O hotel é composto por dois pisos subterrâneos que se destinam ao parque de estacionamento público, tanto para hóspedes do hotel como para clientes passantes. Dispõe de noventa quartos de cinco tipologias distintas, nomeadamente: *Standard*, *Superior*, *Premium*, *Premium Deluxe* e *Suite*. É ainda constituído por um *Rooftop* onde se encontra o Restaurante Ria Formosa e o *Cosmopolitan Rooftop Bar*, ambos conhecidos por uma vista magnífica de cortar a respiração, onde é possível ficar deliciado com a cidade e com o Parque Natural da Ria Formosa. Tem ainda como serviços adicionais quatro salas de conferências, piscina exterior e o *Health and Beauty Center* constituído por *spa* e ginásio.

Tendo como objetivo a funcionalidade e conforto do hóspede, todos os quartos do hotel estão devidamente equipados com *amenities* na casa de banho, ar condicionado regulável, televisão *LCD*, telefone com possibilidade para realizar chamadas exteriores, serviço de despertar, acesso à *internet*, cofre e minibar. De acordo com a tipologia dos quartos há pequenas facilidades que se vão alterando, como a variedade dos *amenities*, chaleira, máquina de café, chinelos, robe, entrada *USB* e *GuestU* (dispositivo eletrónico semelhante a um *smartphone* com todas as informações acerca do hotel e da cidade). Há ainda seis quartos *Premium* que são também comunicantes, pelo que dispõem da possibilidade de serem quartos familiares com capacidade máxima para cinco pessoas, assim como há um quarto para clientes com mobilidade reduzida.

O Restaurante Ria Formosa tem o conceito de *fine dining*, ou seja, mantém o serviço de excelência sem descorar a experiência gastronómica, oferecendo sabores tradicionais algarvios e internacionais. Todos os anos o cardápio é atualizado de acordo com os produtos da época, por forma a preservar a frescura e qualidade dos alimentos.

O *Cosmopolitan Rooftop Bar* abriu ao público no ano de 2017, oferecendo uma carta que promete explorar ao máximo o paladar, tanto em bebidas como em comidas, uma vez que também dispõe de *snacks*. Para além disso, promove a criatividade do *staff*, pois todos os anos o cardápio também sofre alterações.

É na envolvente do ambiente do *Rooftop* onde também está localizada a piscina aquecida de hidroterapia, local onde os hóspedes podem relaxar.

As salas de reuniões foram remodeladas no ano de 2017 por forma a melhorar as condições das mesmas. Foi aplicado um novo *design* que conjugou o tradicional com o moderno, fazendo referência às ilhas do Parque Natural da Ria Formosa. O hotel dispõe de quatro salas, nomeadamente, duas no piso 0 (Armona e Deserta) e duas no piso 1 (Culatra e Farol), sendo que todas elas se podem abrir e formar duas salas grandes. Para além disso, oferece ainda dois espaços para *coffee breaks* ou *welcome drinks*, sendo um em cada piso.

O *Health and Beauty Center* é constituído por um pequeno ginásio com os equipamentos essenciais, havendo ainda a possibilidade de acompanhamento com *personal trainer*. Neste espaço há ainda sauna, banho turco e um variado leque de massagens terapêuticas para relaxar, disponíveis através de marcação prévia.

Para além dos serviços anteriormente apresentados, o Hotel Faro tem ainda o complemento do *Beach Club* que consiste num bar e restaurante na Ilha de Faro que abriu ao público no ano de 2015. No entanto, foi no ano de 2019 que sofreu a última renovação, tendo sido atribuído o nome de *Tropical Beach Club*. Atualmente é constituído por três pisos, incluindo uma esplanada com acesso direto à praia e com uma área única e exclusiva para os hóspedes do hotel, sendo que os mesmos podem ainda usufruir de transporte do hotel para o local. Já na época baixa são efetuados serviços de *transfer* do hotel para o Mar Shopping.

Por fim, mas não menos importante, o hotel dispõe ainda de passeios de barco pelo Parque Natural da Ria Formosa, onde é possível verificar a beleza de uma das sete maravilhas de Portugal, sendo também possível fazer *birdwatching* (observação de aves) e, dependendo da época do ano, observação de golfinhos.

Todo o trabalho e dedicação tem sido reconhecido tanto a nível nacional como internacional com a atribuição de variados prémios, nomeadamente prémio de PME (Pequena e Média Empresa) Líder em 2013, 2015, 2016, 2017 e 2018; PME Excelência em 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017; Certificado de Excelência no *Tripadvisor* nos últimos anos. Foi no ano de 2018 que ganhou o *World Luxury Hotel Awards* nas categorias de *Luxury Rooftop View Hotel* e *Luxury Harbour Hotel*.

Para além disso, o Hotel Faro foi ainda palco do filme português “Malapata” que estreou a 16 de março de 2017, realizado por Diogo Morgado.

### 3.3. Organograma

De acordo com Berwanger (2013, pg. 12), um organograma consiste numa representação gráfica das relações hierárquicas e cargos no ambiente organizacional.

No Hotel Faro, a média anual de trabalhadores está dentro dos oitenta – número que durante a época alta sofre alterações por forma a que seja possível continuar a garantir um serviço de excelência.

Para que seja possível compreender a estrutura hierárquica do hotel atualizei o organograma já existente uma vez que no documento fornecido pelo hotel encontra-se desatualizado, sendo que para tal tive como base os vários departamentos que constituem esta unidade hoteleira em particular (consultar o Apêndice A).

No topo do organograma localiza-se a Gerência (proprietário do hotel), o Sr. Fernando Hipólito, que gere todos os setores da unidade hoteleira, definindo objetivos estratégicos para o efeito. Em associação encontra-se o Diretor de Serviços, responsável pela atividade financeira, contabilística e gestão de contas da empresa, garantindo o crescimento e sustentabilidade económica.

Segue-se a Direção Geral e o Diretor Assistente, ambos responsáveis por coordenar a operação e gestão de todos os departamentos de forma a garantir a excelência do serviço prestado ao cliente.

Continuamente encontram-se os vários departamentos que estão atualmente divididos em sete grupos, nomeadamente o departamento administrativo, de alojamento, de F&B (*Food and Beverage*), de manutenção, economato, relações públicas e motoristas.

O departamento administrativo é composto pela contabilidade, financeiro e recursos humanos. Os dois primeiros são responsáveis pela gestão de receitas e despesas do hotel através da análise dos diversos departamentos; os recursos humanos fazem a ponte entre os funcionários e a empresa, tratando dos assuntos inerentes aos mesmos e alinhando-os com os objetivos do hotel.

O departamento de alojamento é composto pelo comercial, *e-commerce*, reservas, receção e *housekeeping*. O comercial é responsável pelos contratos anuais com operadores turísticos, agências de viagens e empresas, assim como ofertas e permutas, consultas de preços e análise dos concorrentes. O *e-commerce* é responsável por todo o comércio *online*, realizado através das mais diversas plataformas, como a *Booking* e

*Expedia*, com a utilização do *chanel manager Omnibees*<sup>1</sup>. As reservas são quem vende os produtos do hotel, tanto a nível de quartos como salas de conferências, representando o primeiro contacto com o cliente que por norma é via telefónica ou por correio eletrónico, sendo por isso os responsáveis pelo hóspede até ao momento da sua chegada ao hotel. Assim que o cliente chega, a responsabilidade pelo mesmo passa a ser da receção, cuja função é prestar um serviço informativo de qualidade, aconselhamento, simpatia e resolução de problemas, fazendo com que o hóspede se sinta verdadeiramente em casa, ao mesmo tempo que aplica técnicas de venda que permitem melhorar a experiência do cliente. Por fim, mas não menos importante, encontra-se o *housekeeping* responsável pela limpeza dos quartos e por todos os espaços do hotel, mantendo-o acolhedor e impecável. É ainda importante referir que o Hotel Faro trabalha em parceria com uma empresa *outsourcing* de *revenue*, a qual permite definir e atingir os objetivos e orçamentos delimitados mensalmente e anualmente.

O departamento de *F&B* é constituído pela cozinha, restaurante, bar e *Beach Club*. A cozinha confeciona todas as refeições e desempenha um papel muito importante em satisfazer os paladares exigentes dos clientes. A equipa de restaurante faz a ligação entre o cliente e a cozinha, assim como realizam a preparação e montagem da sala para as diversas refeições ao longo do dia. O bar complementa o serviço de restauração com as mais variadas bebidas. O *Beach Club* é composto pelos três serviços acima referidos, sendo que após o seu encerramento no período de época baixa, alguns dos colaboradores reforçam as equipas de restaurante, bar e cozinha do hotel.

O departamento de manutenção é responsável pela conservação, instalação e reparação de todos os equipamentos do hotel, respeitando as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho.

O departamento de economato gere todos os produtos necessários ao funcionamento diário do hotel, tanto a nível de refeições como de material de escritório. Assim, monitorizam e controlam o *stock*, conferem e lançam as faturas de todos os materiais, distribuindo os mesmos pelos respetivos departamentos.

O departamento de relações públicas é o elo de ligação entre o hotel e os clientes, acompanhando os mesmos, especialmente durante as refeições, aproveitando a oportunidade para confirmar se toda a estadia está a decorrer conforme planeado, visando

---

<sup>1</sup> *Chanel Manager* é um gerente de canais *online*, ou seja, através de uma única plataforma é possível verificar a disponibilidade e tarifas de uma unidade hoteleira, aumentando a produtividade do gestor e otimizando a distribuição.

à satisfação dos hóspedes. Para além disso, efetuam as reservas e monitorizam os eventos no Restaurante Ria Formosa e no *Beach Club*.

Por fim, mas não menos importante, encontra-se o departamento de motoristas que opera em sintonia com a receção, realizando todas as viagens de *transfer* necessárias, assim como os passeios de barco.

### 3.4. Planeamento estratégico

De acordo com Bryson (1988, citado por Santos, 2008, pg. 5), o planeamento estratégico consiste numa ferramenta de apoio à tomada de decisão, através do qual é possível delimitar as linhas de atuação e estabelecer prioridades por forma a atingir os objetivos da empresa. Todavia, este é um processo longo, sistemático e contínuo, em constante atualização e aplicável a metas de curto, médio ou longo prazo.

Assim, acarreta as vantagens de melhorar o desempenho organizacional, pois permite resolver os problemas mais relevantes, contribui para a descentralização do comando e conseqüente delegação de poder, prevê as conseqüências a longo prazo, permite um crescimento e rentabilidade sustentados e adequados assim como uma capacidade de inovação e adaptação aos mercados e, conseqüentemente, a formação de equipas de trabalho qualificadas e motivadas (Geraldo, 2018, pg. 22).

#### 3.4.1. Missão, valores e visão

É extremamente importante definir a missão, os valores e a visão do hotel, dado que são um dos principais ingredientes do planeamento estratégico e são os pilares de uma unidade hoteleira.

De acordo com Pinto (2018, pg. 3), a definição de missão já é comum em quase todas as organizações e empresas, pois consiste na definição do propósito e na razão de ser, ou seja, corresponde ao motivo pelo qual determinada organização foi criada. Neste sentido, a missão do Hotel Faro é “servir, surpreender e superar as expectativas dos clientes” (Hotel Faro, s.d., pg. 5).

Os valores consistem em princípios e crenças intemporais que definem e guiam uma empresa, desde a sua atividade organizacional até ao comportamento dos funcionários, os quais estão inteiramente interligados com a missão (Pinto, 2018, pg. 6). Os valores do Hotel Faro (s.d., pg. 6) são:

- Hospitalidade: sempre focados em proporcionar experiências inesquecíveis ao cliente;
- Profissionalismo: presente em tudo o que se faz;
- Confiança: procura de relações para o futuro com o objetivo de fidelizar clientes;
- Respeito: valorizando todas as pessoas, desde hóspedes a funcionários;
- Renovação: estando em constante atualização;

- Responsabilidade social: a contribuição faz parte do negócio;
- Crescimento sustentado: suprimir as necessidades do presente sem comprometer as do futuro.

A visão de uma empresa consiste no que a mesma idealiza e no que pretende alcançar futuramente, tanto a curto, médio ou a longo prazo, motivando e inspirando a atividade atual (Pinto, 2018, pg. 8). A visão do Hotel Faro baseia-se em ser uma empresa de referência no domínio do alojamento e restauração na região algarvia e ser reconhecida como uma referência de excelência a nível nacional e internacional (Hotel Faro, s.d., pg. 6).

### 3.4.2. Análise *SWOT*

A análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é um dos principais elementos que permitem construir um planeamento estratégico eficaz, uma vez que possibilita a caracterização e identificação do ambiente interno e externo à unidade hoteleira. Isto é, os pontos fortes e pontos fracos que apenas dependem do hotel, permitem avaliar o potencial e os aspetos ainda a melhorar e as oportunidades e ameaças que são fatores exteriores ao hotel, mas que o influenciam diretamente (Santos, 2008, pg. 29).

Assim, os pontos fortes do Hotel Faro consistem na localização, essencialmente devido à proximidade com o aeroporto de Faro, com os principais serviços de transportes públicos (estação rodoviária, ferroviária e a rede de transportes urbanos intra cidade “Próximo”), com a marina de Faro, com o Parque Natural da Ria Formosa, com o centro histórico de Faro e com a baixa da cidade.

O *Rooftop*, a conseqüente vista panorâmica e os serviços de restaurante e bar localizados no Hotel Faro são elementos de referência em toda a cidade, pautados pela qualidade do serviço prestado, pela gastronomia e pelos *cocktails* de assinatura.

As quatro salas de conferências são um elemento de destaque e de muita procura ao longo de todo o ano, uma vez que este tipo de infraestruturas no centro da cidade são escassas.

Para além disso, os parques de estacionamento no centro histórico da cidade são insuficientes, especialmente durante a época alta, o que favorece o hotel com a existência de dois pisos subterrâneos para o efeito e ainda com dois carregadores para veículos elétricos.

O Hotel Faro destaca-se ainda pela inovação de produtos e serviços, tais como os serviços de *transfer* para a praia e para o Mar Shopping, os passeios de barco, o dispositivo de *GuestU* e o tão conhecido e aclamado *Brunch* que está disponível todos os domingos com diferentes temáticas.

Os pontos fracos do Hotel Faro & *Beach Club* começam, imediatamente, com o nome e sinalética da unidade hoteleira, uma vez que há hóspedes que são induzidos em erro ao pensarem que o hotel se encontra localizado diretamente na Ilha de Faro. Para além disso, a entrada do hotel não se encontra bem sinalizada e apesar da existência de uma plataforma elevatória para pessoas com mobilidade reduzida, a mesma não é prática pois é sempre necessário a presença de um rececionista, sendo assim fundamental a existência de uma rampa para o efeito.

Apesar da última remodelação aos quartos ter sido no ano de 2018, há ainda situações por dissipar, nomeadamente os três principais aspetos que geram o descontentamento dos hóspedes: (1) o ar condicionado que tem um sistema centralizado, o que significa que apenas faz frio ou calor de acordo com a sua programação; (2) os cofres que são um pouco antiquados, o que acarreta alguns problemas no seu funcionamento; (3) a insonorização dos quartos, provenientes da canalização e do restaurante.

Tal como referido anteriormente, o parque de estacionamento constitui um ponto forte, todavia a sua antiguidade em termos de máquinas de pagamento constitui um ponto fraco. As mesmas avariavam com alguma frequência, obrigando os clientes a solicitar assistência ou a efetuarem o pagamento na receção do hotel.

Relativamente ao *Health and Beauty Center* e à piscina, ambos são de pequenas dimensões o que pode causar constrangimento nos picos de maior ocupação.

Consequentemente, há questões levantadas acerca da relação qualidade preço quando comparado aos concorrentes diretos.

A principal oportunidade e na qual se irá apostar mais brevemente é o *cross-selling* (venda cruzada) dentro do hotel, isto é, aplicar técnicas de venda em que se propõe ao hóspede o consumo de mais serviços e produtos, para além daquele que já foi vendido (Santos, 2019, pg. 3).

O facto de as salas de conferências serem um dos pontos fortes remete à possibilidade de aposta no segmento *MICE* (*Meetings, Incentives, Congress and Events*)

ao longo de todo o ano. Para além disso, haverá a consolidação de segmentos já existentes, como as companhias aéreas e os ciclistas. Consequentemente, pretende-se investir também em novos mercados, nomeadamente nos Estados Unidos, no Canadá e no Brasil dado que são cada vez mais os turistas destas nacionalidades que visitam Portugal.

Existe o objetivo e a oportunidade da criação de *packages* dinâmicos e diferenciadores, especialmente em eventos ou datas importantes, como o dia dos namorados, o Natal ou a passagem de ano. Apesar de alguns destes pacotes já existirem, estes acabam por não terem a visibilidade e adesão pretendidas, pelo que também se pretende reforçar a visibilidade a criar força na marca.

Nas ameaças do Hotel Faro destaca-se a construção de outra unidade hoteleira bastante próxima, localizada nas instalações do antigo Centro Comercial *Atrium*, na Rua de Santo António, a qual poderá ter um grande impacto negativo no futuro.

A competitividade na concorrência com tarifas *Corporate* é uma preocupação, pois as empresas são o segmento de mercado que mais procura o Hotel Faro na época baixa. Para além disso, no presente ano entrará ainda em vigor o *Brexit*, o qual poderá ser sinónimo de uma quebra na ocupação, pois o mercado Britânico é um dos principais a eleger o Algarve como destino turístico.

A partir de março de 2020 entraria em vigor a taxa turística em Faro, o que poderia gerar uma diminuição da procura por parte do mercado português, no entanto ficou suspensa devido à pandemia.

#### 4. Atividades desempenhadas

É sabido que dentro de uma unidade hoteleira há determinados departamentos que são mais visíveis na ótica do cliente, como a recepção ou o restaurante, pois são produtos tangíveis. Todavia, existe todo um conjunto de funções que apesar de não serem conhecidas pelo hóspede são igualmente essenciais para que o hotel funcione na sua plenitude.

Uma vez que já era funcionária do hotel e, por isso, conhecedora do seu coração – a recepção – foi-me possível beneficiar do estágio para percorrer os departamentos de *back-office* que, na minha ótica e de acordo com os meus objetivos, considerei mais relevantes, por forma a compreender o funcionamento da unidade hoteleira e aprender, na sua integra, todas as atividades inerentes a cada função. Assim, segue abaixo o cronograma do estágio realizado.

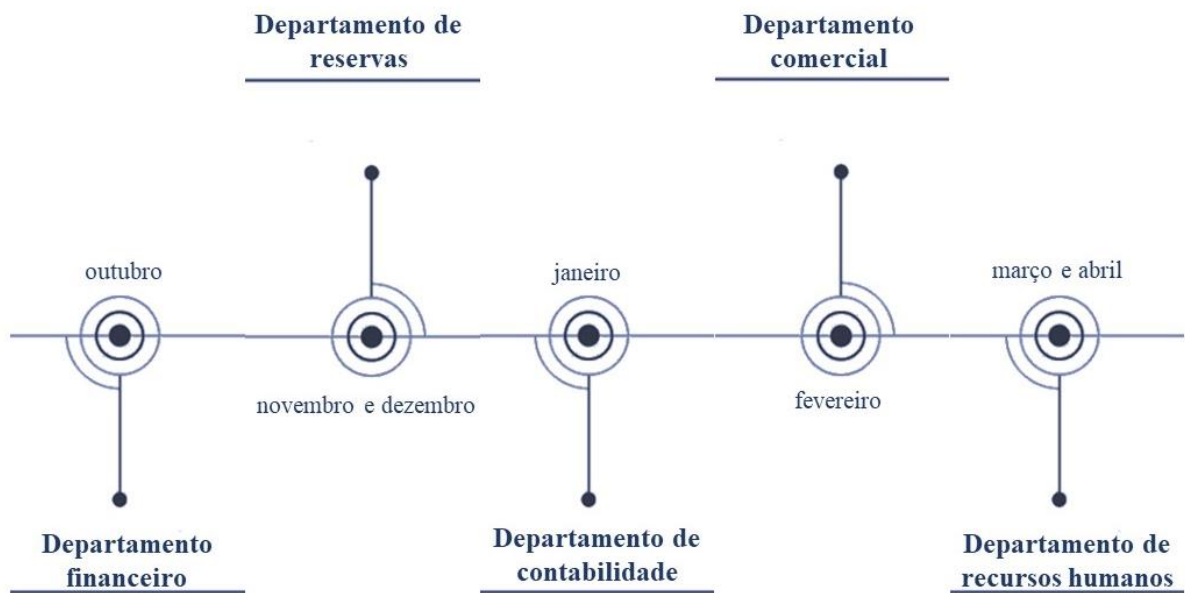


Figura 1.1. Cronograma de estágio

O estágio teve início a 30 de setembro de 2019 no departamento financeiro e terminou a 08 de maio de 2020 no departamento de recursos humanos, completando assim mil duzentas e sessenta horas propostas.

No cronograma inicial de estágio não estavam previstos os departamentos de contabilidade nem de recursos humanos. Na verdade, estava programada a permanência no departamento comercial nos meses de janeiro e fevereiro, no entanto foi possível notar

que a responsável pelo respetivo departamento não tinha a disponibilidade necessária, pelo que me foi colocada a opção de eleger outro setor para o mês de janeiro, sendo que optei pela contabilidade. Já nos meses de março e abril estava planeada a minha permanência no departamento de *e-commerce*, no entanto o colega responsável entrou de férias no início do mês de março e no sentido de dar continuidade ao estágio foi-me proposto integrar o departamento de recursos humanos.

Neste sentido, a explicação e o relato das atividades desenvolvidas durante todo o período de estágio não terão como base a ordem cronológica efetuada, mas sim o complemento de atividades entre os vários departamentos, a partir do qual será mais fácil compreender e demonstrar a ligação e a dependência entre os setores percorridos.

Com a entrada do país em estado de emergência a 19 de março de 2020 devido à pandemia COVID-19 foi notória a necessidade de continuar a integrar o respetivo setor, pelo que fiquei até à data final de término do estágio.

O Hotel Faro fechou portas a 22 de março de 2020 por iniciativa própria e por considerar que a saúde pública, tanto dos colaboradores como dos hóspedes, estava em primeiro lugar. Nessa altura ainda não existia nenhuma medida do Estado a favor da hotelaria nem nenhuma medida de apoio financeiro.

Devido ao panorama que vigorava, a partir do dia 23 de março de 2020 dei continuidade ao estágio através do regime de teletrabalho, sempre devidamente acompanhada pela supervisora da unidade hoteleira.

No dia 27 de março de 2020, o Hotel Faro entrou em regime de *lay-off* simplificado. Esta foi uma “Medida Extraordinária de Apoio à Manutenção dos Contratos de Trabalho” criada pelo Estado Português, por forma a prestar auxílio a empresas que tinham tido uma quebra de produção e de faturação igual ou superior a 40%, pelo que o Hotel Faro conseguiu submeter a candidatura e receber o respetivo apoio. Na altura e como elemento integrante do departamento de recursos humanos foi-me possível acompanhar todo o processo, assim como prestar a maior assistência possível aos colaboradores e dar resposta às dúvidas colocadas.

Aquando da data de fim de término do estágio curricular, o hotel ainda se encontrava em regime de *lay-off* simplificado, uma vez que era possível utilizar essa medida até três meses consecutivos.

#### 4.1. Departamento comercial

De acordo com Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 110) há que distinguir primeiramente as atividades que dizem respeito ao *marketing* que integra diversas técnicas para divulgar e expor a oferta interna (trabalho interno) e ao comercial que utiliza os métodos desenvolvidos pelo *marketing* por forma a promover a oferta junto dos intermediários e empresas (trabalho externo). Apesar destas duas atividades terem diretrizes distintas é notório que se complementam mutuamente e que possuem o mesmo objetivo, isto é, oferecer uma maior variedade de produtos e serviços, através de vários métodos. Na mesma linha de pensamento encontra-se Queiroz (2008, pg. 18), pois afirma que a principal função do comercial é estabelecer a ponte entre a oferta de determinado serviço com a procura do consumidor, recorrendo a diversos meios e canais de distribuição.

Assim, entende-se por distribuição turística todas as etapas pelas quais um produto turístico tem de passar desde o momento em que é produzido até chegar ao consumidor final entende-se por canais de distribuição turística o conjunto de meios e intervenientes nos quais um determinado produto turístico pode ser vendido (Ferreira, 2015, pg. 14). Ou seja, é graças à distribuição turística e aos respetivos canais que é possível estabelecer uma ligação entre a oferta e a procura turística.

É notória a elevada evolução dos meios e canais de distribuição turística desde a implementação dos *CRS* (*Computer Reservation System*) na década de 60 que inicialmente eram apenas utilizados pelas companhias aéreas e que na década de 80 passaram também a ser utilizados pelas cadeias hoteleiras e pelos operadores turísticos. Posteriormente e com a agregação de vários serviços, como empresas de aluguer de automóveis, os *CRS* passaram a designar-se por *GDS* (*Global Distribution System* ou Sistemas de Distribuição Globais) que desempenharam um papel fundamental na interligação de serviços e na consolidação da oferta (Ferreira, 2015, pg. 24). Atualmente e com o desenvolvimento da *internet* existem dois tipos de distribuição turística: (1) re-intermediação, na qual continuam a prevalecer os intermediários que efetuam a ligação entre a oferta e a procura turística, ou seja, há uma compra indireta entre o consumidor e o prestador de serviços; (2) desintermediação, no qual é o próprio cliente que contacta diretamente os serviços que vão de encontro aos seus interesses e necessidades, deixando de recorrer aos intermediários para esse efeito, ou seja, há uma compra direta entre o consumidor e o prestador de serviços (Ferreira, 2015, pg. 30).

Na perspectiva de Dale (2002, citado por Silva, 2017, pg. 47), a *internet* mostrou-se como um aliado à re-intermediação, uma vez que os intermediários podem ser interpretados como “organizações que fornecem serviços por meio de canais de distribuição virtuais, sem que estejam limitados a nível geográfico. Isto permite-lhes não só assegurar uma gestão, rentabilidade e competitividade mais interessantes, mas também alterar os processos de criação de valor para as organizações”. Todavia e de acordo com Ferreira (2015, pg. 34), a desintermediação acarreta várias vantagens, tanto para o fornecedor do serviço como para o cliente final, nomeadamente a venda direta ao cliente, uma redução de custos derivada da ausência de comissões e uma melhor comunicação entre cliente e fornecedor, dado que a empresa é a única responsável pela venda.

No que respeita aos canais de distribuição turística e de acordo com Silva (2017, pg. 42), é possível distinguir dois tipos de agências de viagens, nomeadamente as agências de viagens grossistas ou também conhecidos como operadores turísticos, os quais são caracterizados pela elaboração e organização de pacotes turísticos com uma rede própria de distribuição; e as agências de viagens retalhistas que funcionam como mediadores entre os referidos anteriormente e o consumidor final. Consequentemente surgiram os *GNE (Global New Entrants)* ou também conhecidas como *OTA (Online Travel Agencies)* que ao tirarem o máximo partido da *internet* e do novo meio de distribuição turística tornaram-se, em simultâneo, agentes de viagens retalhistas e grossistas, como a *Expedia*, por exemplo (Ferreira, 2015, pg. 39).

Por forma a unir a oferta e a procura turística e no sentido de fomentar as ligações entre agências de viagens retalhistas e grossistas com os fornecedores dos serviços e produtos, foram criados os contratos comerciais que consistem numa negociação entre ambas as partes, sendo que também se podem aplicar a *corporate* (empresas) e a grupos. Assim, pode-se afirmar que um contrato comercial pode ser verbal ou escrito, através do qual os intervenientes se comprometem a prestar um conjunto de serviços durante um determinado período de tempo e de acordo com um valor acordado (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 194).

No caso da hotelaria os contratos são elaborados anualmente nos quais estão visíveis os dados dos intervenientes, as épocas, datas e tarifas acordadas, tipologias de quartos, modalidades de refeição (apenas pequeno-almoço, meia pensão, pensão completa ou tudo incluído), descontos (como os *early bookings*), data de *release* (data limite para venda), método de pagamento, política de reserva e cancelamento, entre outros

(Santos, 2016, pg. 7). De acordo com o mesmo autor existem alguns tipos de contratos, entre eles o *allotment*, o qual é o mais utilizado:

O hotel cede à agência uma certa quantidade de quartos (*Allotment*) que ficam à disposição dos clientes que reservarem por essa agência. Dentro desse *allotment*, o agente pode vender os quartos que quiser sem informar o hotel nem verificar a disponibilidade, mas deve respeitar o *release*, isto é, data até à qual a agência tem que vender e informar o hotel da venda dos quartos, normalmente é 3 ou 7 dias antes da data de check-in do cliente.

Dentro dos contratos de *allotment* existem dois tipos de contratos, nomeadamente contratos em venda livre (*free sale*) nos quais os intermediários estão autorizados a venderem um determinado número de quartos e de noites sem autorização prévia da unidade hoteleira, sendo por isso um benefício em épocas baixas; e os contratos com venda livre, através dos quais são definidos o número de quartos que os intermediários podem vender, mas os mesmos estão sujeitos ao fecho de vendas (*stop sales*), isto é, quando o hotel já não tem quartos disponíveis e as vendas *online* são encerradas sendo por isso mediante disponibilidade (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 195). Já Santos (2016, pg. 7) complementa esta informação afirmando que existem ainda os contratos *on request*, ou seja, carecem sempre de confirmação prévia com o hotel; os contratos de garantia nos quais o hotel bloqueia antecipadamente alguns quartos para um operador que se comprometa a vendê-los e contratos para grupos ocasionais (clientes esporádicos) ou de série (grupos que pernoitam com alguma regularidade). Este tipo de contratos tanto pode ser aplicado a agências de viagens e operadores turísticos (AVTO) como a empresas (*COR*).

No que concerne às vendas as mesmas podem ser realizadas diretamente com as unidades hoteleiras ou *online*, através da gestão das centrais de reserva *online* / extranets ou pela utilização de *channel managers* que permitem ter todas as centrais de reservas dos vários intermediários consolidados numa única plataforma, com o objetivo de maximizar as vendas (Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 206).

Segundo Luz (2014, pg. 65) e tendo em conta que o departamento comercial tem como objetivo aumentar a carteira de clientes e fidelizar os mesmos, existe um conjunto de ações de comunicação que devem ser desenvolvidas nesse sentido. Alguns exemplos são as campanhas de publicidade através de jornais ou revistas, criação de estratégias e promoções *online* e a participação em feiras ou eventos.

Em suma, um comercial deverá ter em mente três tipos de gestão, são eles: (1) gestão das necessidades do cliente e quais os atributos que o mesmo procura, como localização ou acessibilidades; (2) gestão da negociação que engloba a escolha do meio de distribuição que o cliente procura, seja ele *online* como a *Booking* ou através da procura de intermediários grossistas ou retalhistas; (3) gestão operacional que envolve todos os contratos elaborados, tanto de alojamento como de serviços adicionais que permitem fornecer uma rápida resposta ao cliente (Queiroz, 2008, pg. 18), sendo por isso um departamento importante dentro de uma unidade hoteleira.

#### 4.1.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro

No Hotel Faro, o departamento comercial é constituído pela diretora comercial e pelo *e-commerce*, cujo principal objetivo é aumentar e fidelizar o número de clientes, sejam eles operadores turísticos, agências de viagens, empresas ou clientes diretos.

A diretora comercial tem como foco a realização e elaboração de contratos anuais com os vários intermediários, sendo o elo de ligação em caso de necessidade. Por norma, os contratos são realizados entre outubro e janeiro, sendo esta a janela temporal para negociação e para a possibilidade de alterar algumas condições. No Hotel Faro são aplicados dois tipos de contratos, nomeadamente os contratos de *allotment* com venda livre que por norma são aplicados aos operadores turísticos e às agências de viagens *online* e os contratos de *allotment on request* que normalmente são aplicados a empresas e a grupos, garantindo assim a disponibilidade do hotel antes de ser enviada a confirmação.

No que concerne à gestão da disponibilidade e gestão do primeiro tipo de contrato utilizado, isto é, do contrato de *allotment* com venda livre, essa gestão é realizada pelo *e-commerce* por meio da utilização do *channel manager Omnibees*, permitindo ter acesso a todo o leque de centrais de reservas *online* através de uma única plataforma. Já as vendas através de contratos de *allotment on request* são geridas pelo departamento de reservas, uma vez que é sempre necessário confirmar a disponibilidade atual antes de enviar a confirmação e de efetuar a reserva.

No que toca às empresas, os contratos são elaborados tendo em consideração a produção do ano anterior, isto é, quanto mais receita as empresas tiverem gerado mais baixos serão as tarifas para o ano corrente. Assim, podem ter cinco tipos de designações,

tendo em conta os valores praticados nos contratos, ou seja, *ECOR* (Especial *Corporate*) que são atribuídos a tripulações, pois são tarifas que podem estar sujeitas a alterações e que não pernoitam no hotel com muita regularidade; *NCOR* (*New Corporate*) são atribuídos a empresas que não vêm com muita frequência e, como tal, têm tarifas mais elevadas; *COR1* são para empresas que já conseguem garantir um determinado número de quartos por ano, mas ainda assim esporadicamente e por isso também são praticadas tarifas elevadas; *COR2* são para empresas que já pernoitam com alguma regularidade, pelo que são atribuídos preços medianos e *COR3* que são para empresas que vêm com muita regularidade e por isso têm tarifas mais acessíveis.

Tendo em conta toda a produção e receita gerada por cada segmento de mercado, é elaborado um orçamento mensal e anual pela equipa de *revenues*, cujo objetivo é alcançar os valores delimitados. No Hotel Faro, a equipa de *revenues* é constituída por uma empresa *outsourcing*, isto é, uma empresa externa que foi contratada com esse único propósito. Assim, cabe à diretora comercial verificar diariamente os valores já efetuados e confirmar todas as alterações que ocorreram, de maneira a controlar os dados, liderar as equipas e os elementos envolventes para que tal possa ser concretizável, ou seja, o *e-commerce*, o departamento de reservas e o departamento de receção.

Para além das funções acima enunciadas é sabido que é necessário manter a presença nas feiras, pois é um elemento importante que contribui para a propaganda e divulgação do hotel. Esta é uma tarefa que diz respeito ao comercial. É nesta fase onde existe um estudo de mercado, de maneira a verificar os participantes e qual a possibilidade de efetuar novas parcerias que de alguma forma possam acrescentar valor ao hotel.

Desta forma, a diretora comercial dedica-se à parte burocrática e deve confirmar que é mantida uma relação coerente durante todo o ano com os intermediários. Todavia, trabalha em conjunto com o *e-commerce* que é responsável pelas vendas *online*, gerindo as mesmas tendo em conta a disponibilidade do hotel e como tal é responsável pelo fecho e abertura de vendas. Nesta junção não pode também faltar o departamento de reservas que é responsável por dar resposta aos pedidos de reservas, sendo o principal foco de vendas, assim como o departamento de receção que também contribui com vendas diretas ao balcão, intitulados de *walk-ins*.

#### 4.1.2. Atividades realizadas

Durante o mês em que estive no departamento foi possível compreender os vários tipos de contratos utilizados no hotel, pois foram-me prontamente explicados pela diretora comercial. Ao longo do período em que estive nesta secção foram-me atribuídas algumas tarefas associadas a esta temática, como elaborar um contrato comercial para um cliente através da utilização de um *template* previamente elaborado pela diretora comercial, sendo que o mesmo era posteriormente aprovado pela colaboradora antes de ser enviado para o intermediário em questão.

Para além disso, analisei alguns contratos que já nos tinham sido devolvidos pelos intermediários, de maneira a confirmar que as condições inicialmente remetidas se mantinham presentes. Esta tarefa foi primeiramente explicada e verificada pela responsável do departamento, sendo que no final do período já me encontrava autónoma na tarefa.

Uma das primeiras tarefas a realizar diariamente consistia na verificação e atualização do orçamento. Esta atividade era realizada com base num relatório retirado do *PMS (Property Management System) Sihot* com todas as informações e separado por segmentos de mercado para facilitar a análise. Posteriormente os dados recolhidos eram colocados num ficheiro Excel e no caso de existirem oscilações que não estavam previstas era necessário apurar as mesmas. Inicialmente esta tarefa era efetuada com supervisão da diretora comercial, porém tornei-me autónoma com alguma facilidade.

Em março de 2020 iria decorrer a *ITB Berlim (The World's Leading Travel Trade Show)*, a qual consiste numa feira de turismo a nível internacional com o intuito de reunir diversos segmentos da área. No entanto, o surgimento da pandemia veio alterar o rumo e a feira acabou por ser cancelada. Não obstante, esta foi uma das principais tarefas que me foi incutida através da qual foi possível confirmar que há muita preparação e estudo para as feiras, desde a inscrição dos elementos que irão comparecer até um estudo de mercado no qual são verificados os participantes e as possibilidades de parceria por forma a aumentar o leque de clientes.

Ao longo do período no departamento comercial consegui confirmar que é realmente importante manter um contacto direto com os intermediários, no entanto no Hotel Faro apenas há um especial enfoque para os contactos durante as épocas festivas como a Páscoa, o Natal e a passagem de ano que incluem visitas aos escritórios e o envio de *e-mails* para sinalizar a época, ou ainda reuniões esporádicas com alguns parceiros nos

restantes meses. Porém, acredito que se deveria apostar num contacto mais consistente ao longo do ano, de maneira a fidelizar os clientes e evitar alguns acontecimentos negativos, como falta de pagamento de faturas ou alguns períodos sem estadias de determinado intermediário. Para que tal seja concretizável creio que apostar numa estratégia de comunicação com os vários intermediários seria uma mais valia.

Para além disso, durante o período compreendido consegui organizar e atualizar a lista das empresas com as quais havia contratos estipulados, uma vez que a mesma se encontrava desatualizada e ainda traduzir a *fact sheet* (ficha técnica) do hotel para espanhol e inglês, dado que apenas estava realizada em português. Ambas as tarefas foram realizadas de forma autónoma e posteriormente verificadas pela diretora comercial.

## 4.2. Departamento de reservas

Segundo Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 181), é sabido que o departamento de reservas desempenha um papel fundamental numa unidade hoteleira por forma a transmitir de maneira clara e objetiva as informações solicitadas pelo hóspede para que, conseqüentemente, seja possível conquistá-lo, transmitindo segurança e confiança para finalizar a reserva. Na mesma perspetiva encontra-se Quintas (2006, citado por Melo, 2016, pg. 14) afirmando que o principal objetivo do departamento de reservas deve consistir na maximização das receitas geradas pelas vendas de alojamento, mantendo sempre presente o inventário disponível e contribuindo para a satisfação dos hóspedes.

No entanto e com o ponto de vista oposto encontra-se Santos (2019, citado por Abranja, Almeida & Almeida, 2019, pg. 222) afirmando que em tempos este departamento já foi um elemento determinante para a realização de vendas, contudo e devido à criação de ferramentas de *revenue management*, ao aumento da utilização da *internet* e à conseqüente criação de plataformas de *channel manager* que permitem assimilar todos os *sites* e *extranets* de vários parceiros num único programa, o departamento de reservas tornou-se dispensável, existindo unidades hoteleiras que optam por eliminar o departamento.

Não obstante aos diferentes pontos de vista e de acordo com Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 190), uma reserva pode ser então considerada como um acordo entre a oferta e a procura turística, podendo surgir de duas formas distintas: (1) direta através do telefone, *e-mail*, site ou balcão; (2) indireta através de agências de viagens, operadores turísticos, centrais de reservas *online* ou *Online Travel Agencies*. De todas as enunciadas, apenas as vendas diretas ao balcão é que não são efetuadas / verificadas pelo agente de reservas, ficando apenas a cargo do rececionista que deverá ter especial atenção e realizar um atendimento de excelência por forma a cativar o cliente, tendo sempre em mente os valores de amabilidade, simpatia, delicadeza e competência.

Ainda segundo os mesmos autores (2019, pg. 193) é importante ressaltar que o atendimento telefónico deve sempre ser considerado uma prioridade uma vez que é o primeiro contacto com o cliente, por isso o tom de voz deve ser o mais cativante e afável possível. Já o correio eletrónico é uma das ferramentas mais utilizadas atualmente, sendo o meio mais cómodo de estabelecer contacto ao mesmo tempo em que garante o registo escrito da reserva que é útil tanto para o hóspede como para o agente de reservas. No que

respeita à forma de reserva indireta, isto é, através dos variados canais de distribuição turística, a comunicação deve ser exemplar de maneira a corresponder às expectativas das empresas / operadores e criar uma boa relação.

Independentemente de como o contacto é realizado, um agente de reservas é o responsável pelos pedidos especiais, pelos prolongamentos de estadias, cancelamentos, *no-shows*, *overbookings*, entre outros.

Segundo Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 199), “os pedidos extraordinários são de elevada importância para qualquer estabelecimento de alojamento turístico, determinando a importância que o mesmo atribui ao hóspede e aos seus desejos”, sendo por isso um fator de diferenciação que contribui para o aumento da satisfação do hóspede. Alguns exemplos são a colocação de berço / cama extra, quartos comunicantes, *late check-outs*, *day uses* (utilização do quarto apenas por algumas horas) ou a colocação de espumante ou fruta no quarto.

De acordo com Bardi (2006, pg. 143), um cancelamento consiste na anulação de uma reserva anteriormente realizada e um *no-show* consiste na não comparência de clientes que efetuaram uma reserva e que não a cancelaram antecipadamente. Já um *overbooking* consiste na venda excessiva de um número de quartos superior ao disponível, sendo que por vezes esta é uma ferramenta utilizada para combater os *no-shows*. Nesta perspetiva encontram-se Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 209) que assinalam os pontos positivos e negativos da sua utilização de *overbooking*. Os pontos positivos consistem no aumento da receita, da taxa de ocupação e no aumento da capacidade de gestão de uma unidade. Em contrapartida pode existir uma perda ou diminuição da carteira de clientes, provocando a insatisfação e denegrindo a reputação da unidade.

Tendo em conta que o departamento de reservas é o principal foco de vendas podemos afirmar que utiliza diariamente técnicas de *upselling* e de *cross-selling*. De acordo com Canto (2016, citado por Santos, 2019, pg. 4), o *upselling* “tem por base aumentar o consumo do produto ou serviço que está a ser adquirido no momento”, isto é, propõe-se ao consumidor um serviço superior ao que inicialmente adquiriu, como um quarto de tipologia superior, por exemplo. Já o *cross-selling* tem por base propor um serviço complementar que vá de encontro às expectativas do cliente, conseguindo assim vender mais serviços e produtos, como propor um serviço de meia pensão ou um passeio de barco, por exemplo (Santos, 2019, pg. 4).

#### 4.2.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro

No Hotel Faro, o departamento de reservas está dividido em quatro segmentos, são eles: diretos, *corporate*, operadores turísticos e agências de viagens, eventos e grupos. Os diversos segmentos de reservas estão divididos entre os colegas do departamento, pelo que cada um tem a sua função e área de trabalho.

Independentemente do segmento de trabalho, a primeira tarefa do departamento de reservas consiste em verificar a caixa do correio eletrónico, efetuando a separação dos *e-mails* pelos segmentos acima enunciados e sinalizando-os por prioridades, uma vez que é dada especial atenção aos pedidos urgentes que possam conter reservas para o próprio dia ou para o dia seguinte, ou ainda pedidos de auxílio por parte do departamento de receção que podem contar dúvidas referentes a reservas futuras ou a reservas que já efetuaram o *check-in*. Seguidamente existe a preocupação de verificar as *extranets* da *Booking* e da *Expedia*, mais propriamente nos espaços em que os clientes podem falar diretamente com o hotel para retirarem dúvidas ou agendar serviços, como um *transfer* do aeroporto até ao hotel. Neste sentido, o objetivo é que o cliente fique o mínimo de tempo à espera de uma resposta, por isso esta é a segunda e a última tarefa do dia.

Segue-se então o tratamento de pedidos menos prioritários, sendo que é no segmento dos diretos onde são tratados os pedidos de disponibilidade, confirmações de reservas, pedidos especiais, informações acerca do hotel, prolongamentos de estadias, agendamento de serviços adicionais e ainda a venda de pacotes ativos. Estas reservas podem chegar através de *e-mail*, de contacto telefónico ou através do *site* do hotel. Neste segmento todas as reservas são inseridas manualmente pelo agente de reservas, à exceção das reservas do *site* do hotel que são inseridas automaticamente no *PMS Sihot* através do *channel manager Omnibeas*. Assim, este é o segmento que mais trabalha com o *e-commerce*, uma vez que a análise ou possível ajuste de tarifas para clientes diretos é realizado pelo mesmo.

Uma das tarefas do colega responsável pelos diretos e que por norma também é realizada pela manhã é o tratamento dos *no-shows* e dos cancelamentos de reservas. O *e-commerce* envia às reservas um mapa com os respetivos registos, a partir do qual são analisadas as taxas de cancelamento e políticas de reservas por forma a verificar se há penalizações a serem aplicadas. Se houver, os valores em questão são cobrados e os clientes são devidamente informados. Por fim e conforme a análise concluída, o mapa é preenchido e novamente enviado para o *e-commerce*.

No segmento dos *corporate* e dos operadores turísticos são analisados os pedidos de disponibilidade, confirmações de reservas ou prolongamentos de estadias que chegam através das mais variadas empresas, agências de viagens ou operadores turísticos, sempre com confirmação do contrato de *allotment* em vigor. Neste segmento, as reservas podem ser inseridas manualmente se vierem através de empresas ou automaticamente pelo sistema se o segmento for operadores turísticos ou agências de viagens. No caso de o hotel ser contactado por um intermediário com o qual não há contrato realizado, a tarifa a aplicar é analisada pela diretora comercial.

O colaborador responsável pelo segmento *corporate* também realiza diariamente a picagem de reservas, ou seja, realiza uma verificação de todas as reservas que são inseridas manualmente ou que caem automaticamente no sistema, por forma a confirmar se tudo está correto para que a operação na receção decorra sem percalços, adicionando todas as observações e notas necessárias. É também nesta altura em que os *VIPs* (*Very Important Person*) atribuídos também são revistos. Os *VIPs* são miminhos colocados nos quartos de determinados clientes e por norma são atribuídos no ato da reserva. No Hotel Faro há quatro tipos de *VIPs*: (1) *VIP Clássico* que é atribuído a clientes cujas empresas têm contrato em vigor, clientes habituais e clientes com estadias iguais ou superiores a sete noites; (2) *VIP Aniversário* atribuído a clientes que comemoram os seus aniversários no hotel; (3) *VIP Honeymoon* para clientes que viajam para comemorar aniversários de casamento ou que viajam em lua de mel; (4) *VIP Especial* que apenas é colocado com instruções da direção geral e por norma são atribuídos a hóspedes de renome.

Os eventos do hotel são também tratados pelo agente de reservas, à exceção dos casos em que envolve apenas refeições, os quais são tratados pelo departamento de relações públicas. No Hotel Faro há quatro salas de conferências, duas no piso zero e duas no primeiro piso, sendo que em ambos os pisos há ainda uma sala para realização de *coffee-breaks* e uma casa de banho próxima. Todos os eventos são devidamente acompanhados desde a receção do organizador para ver as instalações, o envio de orçamento, a definição de todos os pormenores envolvidos, a passagem de informação para os departamentos intervenientes (através da elaboração de ordens de serviço) até ao próprio acompanhamento no dia do evento, pois são fatores que fazem a diferença. No final do evento tenta-se sempre recolher *feedback* junto da organização, por forma a verificar se tudo decorreu conforme expectado ou se, por ventura, algo tiver falhado, para numa próxima oportunidade tal não se repita. Posteriormente é retirada a fatura final do evento, sendo enviada por *e-mail* com um *post-stay*. No caso dos grupos existe um

acompanhamento muito semelhante, por forma a que a estadia seja a mais agradável possível em todos os níveis.

Para além de todas as tarefas acima enunciadas é o departamento de reservas que presta mais assistência ao departamento de receção, trabalhando em conjunto e resolvendo questões que possam surgir ao longo dos dias. Fora do horário de expediente é este o departamento que fica encarregue do tratamento de pedidos de reservas urgentes, isto é, reservas para o próprio dia ou para o dia seguinte. Para que a receção esteja devidamente informada e para saber dar resposta a todos os pedidos que possam surgir é realizada uma passagem de serviço uma vez por semana com o chefe de receção, onde é transmitida a informação acerca dos grupos ou eventos no decorrer da semana, assim como alguma particularidade que possa existir. Essa informação é posteriormente transmitida pelo chefe de receção a toda a equipa do departamento.

#### 4.2.2. Atividades realizadas

Durante os dois meses em que estive no presente departamento tive a oportunidade de percorrer todos os segmentos enunciados, trabalhar diretamente com todos os colegas e realizar todas as atividades inerentes a cada segmento.

Todas as tarefas foram primeiramente explicadas pelos respetivos colegas e posteriormente comecei a desempenhar as mesmas de forma autónoma. Porém, o único segmento no qual não consegui ganhar a autonomia desejada foi nos grupos, dado que estive poucos dias com a colega em questão, mas consegui compreender todo o processo inerente a este segmento.

Foi ainda possível realizar uma reorganização das pastas do correio eletrónico e das pastas do computador, com a aprovação de todos os agentes de reservas, uma vez que havia algumas pastas repetidas e outras que já não eram utilizadas pelos colegas, tornando as tarefas de arquivo ou de pesquisa de algum documento em particular um pouco complicado.

Para além disso, em conjunto com todos os colegas do departamento foi possível reconstruir e atualizar o *dossier* de procedimentos para todos os segmentos, pois o mesmo encontrava-se desatualizado. Assim, qualquer colaborador que posteriormente integrasse o departamento conseguia compreender de uma forma mais eficiente todas as tarefas e procedimentos de cada segmento.

Em conjunto com o colega responsável pelo segmento dos diretos foi possível atualizar os *templates* de resposta, tanto para pedidos de disponibilidade ou confirmações de reservas, como para dar resposta aos serviços disponíveis no hotel, por forma a homogeneizar o serviço.

Ainda com o auxílio do mesmo colega a tabela de picagem de reservas foi devidamente atualizada para que a filtragem dos segmentos fosse o mais correta possível, por forma a que tanto os colegas das reservas como os da receção efetuassem a picagem de forma mais eficaz e correta.

Para as épocas de Natal e *Réveillon* foram criados pacotes de alojamento com refeições especiais para assinalar as datas, sendo que era necessário controlar e monitorizar as reservas. Por forma a confirmar que os limites de restaurante não eram ultrapassados, assim como confirmar que todos os clientes que adquiriam o pacote estavam incluídos em todos os momentos e refeições foi criado um mapa de reservas, no qual também era possível obter um maior controlo acerca dos pagamentos. Assim, com referência no ficheiro Excel utilizado no ano anterior foi possível construir o mapa de reservas com todos os detalhes do cliente, detalhes do pacote escolhido e informação de faturação. O documento foi previamente aprovado pelos colegas do departamento e pela diretora geral, ficando assim decidido que eu ficaria responsável pela inserção de reservas no respetivo mapa, no *PMS* e em caso de dúvidas de clientes acerca dos pacotes também era a pessoa de contacto. Por fim, também fui responsável pela emissão e envio das faturas finais, aproveitando a oportunidade para realizar um *e-mail* de *post-stay*.

### 4.3. Departamento financeiro

É sabido que a gestão financeira tem vindo a alcançar algum destaque nos mais diversos setores e a hotelaria não é exceção. Na verdade, é essa gestão que auxilia na tomada de decisões e na estimativa do orçamento anual que é baseado na rentabilidade da atividade em questão, com recurso ao planeamento (Craveiro, 2013, pg. 8).

Segundo Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 112), o departamento financeiro é crucial numa unidade hoteleira, assim como a sua relação com o departamento de receção, uma vez que todo o “funcionamento financeiro depende fortemente da informação diária sobre as transações realizadas que a receção lhe envia”. Numa primeira instância, a faturação é realizada pelo *night auditor*, no entanto cabe ao financeiro a gestão e processamento da mesma. Assim, podemos afirmar que apesar do financeiro não ser o chefe do departamento da receção é ele que audita toda a componente financeira.

De acordo com os mesmos autores (2019, pg. 113) é possível identificar as principais funções do presente departamento, são elas:

Definir a política financeira da empresa; proceder a auditorias diárias e controlo de exploração aos vários departamentos, principalmente ao *front office*, e alertar para situações instáveis e potenciais problemas; gestão e operações contabilísticas; elaborar a folha de pagamentos; realizar demonstrações financeiras mensais, trimestrais e anuais; fazer previsões financeiras e orçamentos subsequentes; dar formação financeira aos colaboradores que dela necessitem; gestão e processamento da faturação.

Assim, é possível constatar que a gestão financeira consiste numa análise e controlo de custos que apenas é possível ser concretizada com base numa análise prévia do mercado, das necessidades dos clientes e confirmar se os produtos ou serviços disponibilizados vão de encontro a essas necessidades (Sorin & Carmen, 2012, citado por Craveiro, 2013, pg. 11).

Conforme Gibson (2002, citado por Craveiro, 2013, pg. 14), a categoria de *controller* tem vindo a ganhar algum destaque e atualmente tem a função de “fazer cumprir, aconselhar, informar e reportar”. Esse colaborador deve então cumprir os procedimentos e normas internas da unidade hoteleira, deve aconselhar os restantes departamentos em questões financeiras ou de faturação e deve informar e reportar os dados financeiros à gestão de topo que irá ter as mesmas em consideração por forma a tomar decisões. Já de acordo Bragg (2012, citado por Craveiro, 2013, pg. 17), o *controller*

tem funções dentro de quatro áreas, são elas: financeiro, contabilidade, administração e informação tecnológica.

#### 4.3.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro

No Hotel Faro, o departamento financeiro é constituído pelo *controller* financeiro que trabalha diariamente em conjunto com os departamentos de receção, comercial e reservas, prestando auxílio quando necessário.

A primeira tarefa do dia consiste em verificar o correio eletrónico para confirmar se existe alguma situação urgente por tratar. Seguidamente, é o *controller* financeiro que verifica o mapa da caixa do dia que é primeiramente efetuada pelo *night auditor*. É nesse mapa da caixa onde estão todos os valores e faturas efetuados pelos vários *outlets*, isto é, por todos os pontos de venda do hotel, são eles a receção, o restaurante, o bar e o *Beach Club* quando está aberto. Primeiramente são separadas todas as faturas emitidas pela receção para serem posteriormente arquivadas no *back-office* do respetivo departamento para consulta, caso seja necessário. Seguidamente é analisado cada *outlet* detalhadamente, ou seja, é confirmado o valor efetuado em dinheiro, em multibanco comparando o valor com o fecho do TPA (Terminal de Pagamento Automático), consumos ao quarto, consumos internos, referências multibanco e transferências bancárias. No caso dos consumos ao quarto é retirado um relatório do *PMS Sihot* para confirmar se os lançamentos foram todos efetuados corretamente. Nos consumos internos são verificados os talões que têm que estar assinados pelos elementos da direção autorizados para o efeito. Nas referências multibanco é necessário ir ao programa *Ifthenpay* para confirmar o extrato bancário e verificar se o valor já está presente na conta bancária, se sim o mesmo é impresso. O mesmo processo acontece com as transferências bancárias, sendo que o departamento de contabilidade envia todos os dias os extratos bancários para o *controller* financeiro, por forma a verificar se os valores faturados se encontram no extrato, se sim o mesmo é também impresso. Quando esta tarefa está finalizada, as caixas são enviadas para o diretor de serviços que faz a sua verificação e seguidamente são enviadas para o departamento de contabilidade para a filtragem das informações necessárias e inserção dos dados no programa de contabilidade *Wintouch*.

Continuamente, a próxima tarefa consiste no tratamento das faturas a crédito. Essas faturas são originalmente emitidas pelo *night auditor* e cabe ao *controller*

financeiro confirmar se as mesmas estão corretas. Neste ponto é importante ressaltar que apenas as empresas ou operadores turísticos que tenham contrato de *allotment* e que tenham acordado previamente o modo de pagamento a crédito é que podem usufruir deste tipo de faturação. Consequentemente, é o financeiro que realiza um arquivo digital e diário das faturas, fazendo a sua filtragem e envio correto pelos diversos meios acordados, pois as faturas podem ser enviadas pelas seguintes formas:

- Correio tradicional, no qual é elaborada uma carta com o número da fatura e o valor final a pagar com a respetiva fatura em anexo. Este envio é realizado semanalmente, tendo sempre em conta o volume de faturas pendentes.

- Preenchimento dos *templates* em Excel que foram prontamente disponibilizados pelos operadores turísticos em questão. Por norma, nesses *templates* é colocado o nome do hóspede, o número de noites, a taxa de IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) praticada e o valor final. Esses ficheiros são posteriormente submetidos nas *extranets* dos operadores e processados para pagamento.

- Preenchimento de formulário diretamente na *extranet* do operador. O formulário é muito semelhante aos *templates* referidos anteriormente, no qual é também preenchido nome do hóspede, o número de noites, a taxa de IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) praticada e o valor final.

- Envio por correio eletrónico através da colocação do certificado digital com o anexo do pedido de reserva, confirmando a autenticidade dos documentos enviados através do auxílio dos programas *PDF Sign and Seal* e *PDF Invoice*.

No caso de alguma fatura ser contestada cabe ao *controller* financeiro confirmar a veracidade das faturas com o auxílio do departamento de reservas e, em caso positivo, retificar a fatura com a emissão de notas de crédito que confirmam que determinada fatura foi retificada ou anulada.

É também responsabilidade do financeiro controlar os créditos das empresas e dos operadores turísticos através da sua ativação ou desativação, tendo em conta a atualidade do contrato e o estado da conta corrente de clientes, ou seja, se existem faturas antigas cujo período de pagamento já venceu e ainda não foram pagas. Nestes casos, cabe ao financeiro entrar em contacto com a empresa em questão e solicitar uma previsão de pagamento. Em casos extremos em que já foram efetuados vários contactos, todavia sem sucesso, cabe à diretora comercial entrar em contacto por forma a resolver a situação.

#### 4.3.2. Atividades realizadas

Durante o mês em que estive no departamento financeiro foi possível acompanhar diariamente todas as tarefas acima descritas.

Inicialmente o colega responsável explicou tudo ao pormenor, mas comecei por observar dado que eram tarefas bastante minuciosas e era necessário ter muita atenção durante a sua realização. Posteriormente comecei a iniciar as tarefas, sempre devidamente acompanhada e com a supervisão do colaborador, sendo que posteriormente ganhei a autonomia necessária para substituir o colega durante o seu período de férias.

Para além disso, foi ainda possível acompanhar o processo de alteração do envio de faturas de um operador turístico, uma vez que inicialmente eram enviadas por correio tradicional e posteriormente passaram a ser enviadas através do preenchimento de um *template* diretamente na *extranet* do intermediário. Assim, consegui seguir todo o processo burocrático inerente a esta alteração.

Na última semana acompanhei ainda uma situação menos favorável de um intermediário, o qual já tinha um elevado número de faturas de alojamento que se encontravam vencidas. Através desta situação foi possível verificar como o contacto com os intermediários é extremamente importante, ao mesmo tempo em que se confirmou que os departamentos estão efetivamente interligados.

#### 4.4. Departamento de contabilidade

Devido ao aumento do turismo em Portugal é notório o aumento da competitividade entre unidades hoteleiras, pelo que a contabilidade deverá ser a mais eficaz e otimizada possível (Santos, Gomes e Arroiteia, 2010, pg. I). Para que tal seja possível e concretizável é utilizado o orçamento como uma das ferramentas mais importantes no planeamento, uma vez que permite alcançar a rentabilidade máxima, através da fiscalização e da avaliação do desempenho da atividade. Assim, é possível comparar o desempenho atual com o objetivo pretendido, servindo de auxílio na tomada de decisão (Figueiredo, 1995; Vyar & Bilgin, 2011, citado por Craveiro, 2013, pg. 16).

É extremamente importante controlar todos os *inputs*, ou seja, os custos operacionais como os que estão relacionados com os colaboradores e com as acessibilidades do hotel; e os *outputs* que estão relacionados com o número de vendas efetuadas (Craveiro, 2013, pg. 18).

Neste sentido, os custos relacionados com os colaboradores são considerados os principais gastos de uma empresa. Para além do pagamento dos vencimentos e do subsídio de férias e de natal, a empresa ainda está responsável pelo pagamento de uma taxa contributiva à segurança social por cada colaborador contratado, sendo que essas taxas são calculadas através da entrega da DMR (Declaração Mensal de Remunerações) (Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011 de 3 de janeiro da Regulamentação do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social). Existe ainda o FCT (Fundo de Compensação do Trabalho) e FGCT (Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho) que correspondem a fundos autónomos de carácter obrigatório pelo empregador por forma a garantir ao trabalhador o direito de receber metade do valor da compensação em caso de rescisão de contrato de trabalho (Decreto-Lei n.º 70/2013 de 30 de agosto da Assembleia da República).

Consequentemente, as reconciliações bancárias são extremamente importantes por forma a controlar as divergências entre o saldo do extrato bancário e o saldo contabilístico apresentado no programa de contabilidade. Essas reconciliações devem ser efetuadas mensalmente e devem estar devidamente arquivadas (Santos, 2014, pg. 33).

O colaborador responsável pela tesouraria ou pelo caixa geral tem como principal função controlar diariamente todos os montantes que entram e saem da unidade hoteleira, uma vez que são esses valores que espelham a receita da empresa (Megginson & Smart, 2008, citado por Craveiro, 2013, pg. 24). Neste sentido, Demeneck (2005, citado por

Craveiro, 2013, pg. 24) enuncia determinados procedimentos que devem ser cumpridos, são eles:

- Separação entre quem cuida dos montantes e de quem os contabiliza;
- Modelo de aprovação de pagamentos, pelo responsável da empresa;
- Reconciliação das contas bancárias, de preferência por uma pessoa externa à área do Caixa Geral;
- Existência de um fundo de caixa até certo montante, para algumas exceções, sendo o seu acesso apenas permitido à pessoa responsável e encontrando-se num local seguro, com acesso restrito;
- Controlo dos pagamentos;
- Fiscalização diária de todos os montantes recebidos, acompanhados da documentação específica;
- Verificação se todos os recebimentos e pagamentos foram registados no sistema;
- Verificação se os saldos do montante registado é o mesmo que se encontra em caixa.

É ainda responsabilidade do departamento de contabilidade tratar dos processos e pagamentos relacionados com o IS (Imposto de Selo) que “incide sobre todos os atos, contratos, documentos, títulos, papéis e outros factos ou situações jurídicas previstos na Tabela Geral, incluindo as transmissões gratuitas de bens” (Decreto-Lei n.º 287/2003 de 12 de novembro do Ministério das Finanças); o IRS (Imposto de sobre o Rendimento das Pessoas Singulares) que é calculado com base nos rendimentos anuais de trabalho dependente, de empresas e profissionais, de capitais, prediais, patrimoniais e pensões (Decreto-Lei n.º 442-A/88 de 30 de novembro do Ministério das Finanças); e o IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas) que à semelhança do anterior também incide sobre os rendimentos anuais, mas também sobre o lucro obtido (Lei n.º 8/2018 de 2 de março da Assembleia da República).

Para além disso, é ainda necessário conferir os deferimentos e os acréscimos. Os deferimentos correspondem a “despesas e receitas verificadas no exercício económico e que dizem respeito a exercícios económicos seguintes”, já os acréscimos correspondem a “custos e proveitos do exercício cujas despesas / receitas ocorrem em exercícios seguintes” (Ribeiro, s.d., pg. 23).

Por fim, é essencial proceder à auditoria, ou seja, realizar uma análise dos documentos de prestação de contas com o objetivo de detetar fraudes ou erros, confirmando a veracidade e credibilidade dos documentos (Lopes, 2018, pg. 15).

#### 4.4.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro

No Hotel Faro, o departamento de contabilidade é constituído por um contabilista e por uma administrativa / técnica financeira, sendo que cada um tem a sua função. O contabilista é o responsável pela gestão interna do hotel e a administrativa é a responsável pelos pagamentos aos fornecedores e tesouraria.

Tal como referido anteriormente no departamento financeiro, após um primeiro tratamento pelo *controller* financeiro, as caixas com os *outlets* são enviadas para o diretor de serviços que faz a sua verificação e seguidamente seguem para o departamento de contabilidade para uma última filtragem das informações necessárias. De todas as informações constituintes das caixas apenas são retirados alguns elementos, nomeadamente o número das faturas e os valores faturados a crédito, as notas de crédito emitidas, os valores recebidos em dinheiro e o comprovativo do depósito no banco, as faturas que dizem respeito às referências multibanco, as faturas referentes às transferências bancárias assim como o comprovativo do extrato bancário, os fechos dos multibancos e os encontros de contas. É nesta etapa que todos os valores são verificados uma última vez e os dados são inseridos no programa de contabilidade *Wintouch*.

É graças a este tratamento e segmentação das caixas que é possível confirmar a receita gerada mensalmente por locais de venda, ou seja, alojamento ou restaurante por exemplo. Assim, é possível analisar se os valores faturados vão de encontro ao orçamento estipulado, garantindo a sustentabilidade da empresa.

Seguidamente são também lançados no programa todas as faturas provenientes de despesas internas realizadas pelos elementos da direção e da administração do hotel, assim como também são contabilizados e lançados os valores referentes a vencimentos e a subsídios de férias e de natal. São ainda apurados os respetivos encargos financeiros mensais, ou seja, o imposto de selo, a comissão de gestão (comissão paga aos bancos devido à manutenção das contas à ordem) e verificar se existiram compras de estrangeiro e as respetivas taxas (transferências para outras contas fora de Portugal, como a devolução de um valor a um cliente, por exemplo). Já as faturas relacionadas com fornecedores são lançadas no programa pelo departamento de economato, sendo que posteriormente as faturas são arquivadas na contabilidade para o caso de existir algum erro ou questão relacionada com o serviço prestado.

Após todas as tarefas descritas acima estarem terminadas é possível dar início à reconciliação bancária, isto é, confirmar que os itens que foram anteriormente lançados

de forma manual pelo contabilista estão de acordo com o extrato bancário de cada conta no final de cada mês. No caso de serem detetadas algumas irregularidades esta é a altura certa para proceder às devidas correções de maneira a evitar fraudes ou erros.

Já a administrativa / técnica financeira tem como principal função gerir os pagamentos aos fornecedores, por forma a confirmar que todos os valores são pagos nas respetivas alturas, verificando que não existem atrasos nem créditos pendentes. Tem ainda como responsabilidade tratar do caixa geral / tesouraria, tendo a certeza que o fundo de caixa se mantém, assim como registar os montantes recebidos e autorizados. Por este motivo, é a administrativa que deve manter o orçamento atualizado de acordo com os custos e com a receita gerada. Para além disso cabe-lhe ainda a tarefa de integrar os vencimentos no programa de contabilidade, assim como proceder ao pagamento das penhoras e dos sindicatos quando for o caso.

#### 4.4.2. Atividades desempenhadas

Durante o meu período de estágio apenas me foi possível acompanhar o trabalho diário do contabilista e presenciei todas as atividades agregadas à sua função.

A minha primeira tarefa neste departamento foram as filtragens e lançamentos dos dados necessários dos diversos *outlets* no programa de contabilidade *Wintouch*. Inicialmente esta tarefa foi devidamente explicada e verificada pelo contabilista, porém prontamente adquiri autonomia na atividade para conseguir dar seguimento a um elevado número de caixas que se encontravam pendentes, aliviando alguma carga laboral do colega.

Posteriormente dei início às reconciliações bancárias que também se encontravam com algum atraso devido à falta de lançamento dos *outlets*. Esta foi uma tarefa que como continha uma elevada responsabilidade, o contabilista efetuava um acompanhamento mais detalhado até eu ganhar a autonomia necessária para a realizar individualmente, no entanto o colega encontrava-se sempre disponível para eventuais dúvidas que pudessem ocorrer e efetuava sempre uma verificação final.

Após estar mais integrada nas duas funções acima é que dei início ao lançamento de outro tipo de faturas no programa, tais como os vencimentos, subsídios de férias e de natal e consumos efetuados pela administração.

Tendo em conta que o meu período de estágio decorreu no mês de janeiro esta foi a altura de encerramento do ano de 2019. Neste sentido, tive a oportunidade de participar e auxiliar em algumas atividades inerentes a este período.

Uma das tarefas era então submeter o IRS através do preenchimento do modelo 10, corrigindo os itens necessários e realizar o mesmo processo para o IRC. Para estas duas tarefas a minha principal função consistiu em reunir os dados necessários que previamente requeriam tratamento e análise por parte do contabilista antes de serem submetidos.

Era ainda necessário apurar os encontros de contas dos clientes e dos fornecedores, através dos acréscimos (faturas emitidas no ano 2019 com gastos referentes ao ano de 2020) e dos deferimentos (faturas emitidas no ano 2020 com gastos referentes ao ano de 2019). Esta foi a tarefa que considerei mais complicada e por isso realizei a mesma sempre acompanhada pelo colega que me foi explicando o procedimento de forma detalhada.

A última tarefa era ainda realizar a auditoria de clientes, fornecedores, bancos e seguradoras, por forma a verificar a veracidade dos documentos emitidos referentes ao ano de 2019. Este último processo era efetuado com uma auditora *outsourcing* e a minha contribuição para a tarefa, à semelhança do IRS e do IRC, consistiu em reunir os documentos solicitados pela auditora.

#### 4.5. Departamento de recursos humanos

Atualmente a GRH (Gestão de Recursos Humanos) acarreta uma grande importância para qualquer setor de atividade, uma vez que dita a excelência e a qualidade do serviço prestado sendo por isso encarada como uma vantagem competitiva. É sabido que o grau de satisfação do cliente é influenciado pela qualidade humana e pelo contacto estabelecido que apenas é concretizável se o colaborador estiver devidamente motivado (Martins e Machado, s.d., pg. 2). Na mesma linha de pensamento encontra-se Abranja, Almeida e Almeida (2019, pg. 66) que afirmam que os recursos humanos são um “elemento-chave no turismo”, por isso eleger os melhores profissionais com dedicação para o cliente e com qualidade no serviço prestado é um passo determinante para a prospeção do negócio. Não obstante à importância que cada elemento possui é ainda pertinente ressaltar o destaque que um líder tem por forma a motivar todos os elementos da equipa para que a qualidade do serviço prestado não diminua, sendo por isso uma das tarefas mais exigentes. Assim e ainda de acordo com os mesmos autores é possível afirmar que “o elemento humano é, portanto, fundamental para qualquer instituição e, sem o mesmo, uma unidade hoteleira dificilmente funcionará, por mais tecnologias que se desenvolvam em prol de um sistema cada vez mais automatizado e eletrónico, com vista a minimizar os riscos de erro humano e de garantir a eficácia do serviço prestado”.

Dentro da GRH destacam-se dois modelos distintos, são eles: (1) versão *hard* que considera os colaboradores como um recurso organizacional que é gerido com base nos custos e nos proveitos económicos; (2) versão *soft* que encara os funcionários como um bem essencial para uma empresa, pelo que a sua seleção e planificação devem ser devidamente cuidadas, ao mesmo tempo em que aposta na orientação e motivação dos recursos (Ferreira, 2013, pg. 27). De acordo com Pereira (2018, pg. 20) pode existir a necessidade de variação dos dois modelos tendo em conta a situação económica atual, isto é, em alturas de maior carência económica é utilizada a versão *hard* e em períodos de desafogo os empresários optam pela utilização da versão *soft*.

Na opinião de Valdalier (2016, citado por Pereira, 2018, pg. 20) deve-se beneficiar das potencialidades e competências dos colaboradores através da utilização de cinco vetores chave: planeamento dos procedimentos a implementar; organização das equipas através de líderes competentes; recrutar e apostar nos colaboradores através de avaliações de desempenho ou formações; apostar na liderança e na motivação dos elementos; e definir metas e objetivos de acordo com a estratégia empresarial.

Neste sentido, o recrutamento e a seleção de elementos qualificados detêm uma função essencial. De acordo com Rocha (1997, citado por Martins e Machado, s.d., pg. 5) é no processo de recrutamento que são utilizadas um conjunto de técnicas com o objetivo de atrair funcionários qualificados e com as características procuradas.

Segundo Ferreira *et al.* (2015, citado por Pereira, 2018, pg. 25), a seleção apenas pelo *currículo vitae* é insuficiente para eleger a pessoa correta, pelo que na maioria dos casos são efetuadas entrevistas presenciais ou por outras vias, por forma a conhecer um pouco mais o candidato. Há três tipos de entrevistas utilizadas: as estruturadas que obedecem a um guião predefinido, as semiestruturadas que são acompanhadas por um guião, mas permitem conduzir as entrevistas de acordo com as respostas dos candidatos ou as entrevistas não estruturadas que não seguem qualquer tipo de guião e são espontâneas.

Já a seleção baseia-se em eleger dos recrutados os elementos que apresentam as melhores condições para a vaga procurada. Em empresas cuja rotatividade é elevada é necessário que este processo seja ainda mais rigoroso e consistente. Em todo o caso, é ainda importante ressaltar que o recrutamento e a seleção de candidatos tanto pode ser interna - colaboradores que já trabalham na empresa - como externa - procurar colaboradores externos à empresa - (Rocha, 1997, citado por Martins e Machado, s.d., pg. 5).

Após o processo acima estar concluído seguem-se os procedimentos burocráticos de admissão do candidato selecionado, assim como o acolhimento e a integração do mesmo na empresa. É nesta fase em que o novo colaborador conhece a cultura organizacional, os objetivos e a missão da empresa, assim como são transmitidos os procedimentos e normas internas (Martins e Machado, s.d., pg. 5). Neste sentido, Teodoro (2015, citado por Pereira, 2018, pg. 28) afirma que a integração é composta por três fases, nomeadamente (1) acolhimento que corresponde ao momento em que o novo funcionário é recebido, apresentado aos colegas e divulgada a cultura da empresa; (2) aprendizagem que corresponde à transmissão e partilha de conhecimentos; (3) resultados que consiste na divulgação dos resultados obtidos resultantes das funções desempenhadas pelo novo colaborador.

Em oposição às admissões encontram-se as cessações de contratos de trabalho, as quais também são responsabilidade do departamento de recursos humanos, assim como a verificação e controlo de férias e das horas semanais trabalhadas.

Segundo Cunha *et al.* (2012, citado por Pereira, 2018, pg. 33), as formações são um “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o

objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. Consequentemente, as formações permitem aumentar a produtividade e as competências, seguindo-se a motivação e a satisfação no local de trabalho. De acordo com Martins e Machado (s.d. pg. 6), a formação profissional desempenha um papel fundamental que contribui para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador que deve ser assegurada pela entidade empregadora.

#### 4.5.1. Caracterização do departamento no Hotel Faro

No Hotel Faro, o departamento de recursos humanos é constituído pela técnica de recursos humanos que trabalha diariamente com a direção, com as chefias dos diversos departamentos e com o contabilista, ao mesmo tempo em que se relaciona com todos os colaboradores do hotel.

A primeira tarefa do dia é verificar se há colaboradores que celebram o seu aniversário no presente dia, através do registo no *Outlook*. Se houver deve-se enviar uma mensagem de parabéns ao aniversariante, assim como se deve informar a direção e a administração do hotel, uma vez que os próprios gostam de felicitar os colaboradores.

Diariamente são recebidas diversas candidaturas espontâneas, tanto por correio eletrónico como presencialmente, sendo que aquelas que são recebidas via *e-mail* recebem uma resposta de confirmação de receção do currículo, através da utilização de respostas *standard* já anteriormente concebidas por forma a demonstrar cuidado e atenção especial ao candidato que se interessou pelo hotel. Para além disso, todos os currículos recebidos são devidamente arquivados, tanto em formato digital como em físico.

Dentro do hotel existem os dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. Em caso de recrutamento interno, o mesmo é utilizado por forma a promover a ascensão profissional dentro da empresa, contudo envolve sempre a utilização do recrutamento externo de maneira a preencher a vaga que ficou em aberto. Em caso de recrutamento externo são utilizadas as plataformas digitais por forma a divulgar a vaga, nomeadamente Net-Empregos, Sapo Emprego e a página de recrutamento do *website* do hotel. Em caso de não se conseguir obter os resultados pretendidos é necessário recorrer a empresas de recrutamento e seleção como a *Timing* ou Algartempo, por exemplo. Independentemente do método utilizado é importante esclarecer o perfil procurado junto do chefe de secção ou da direção geral, assim como os detalhes da proposta que se irá oferecer.

Após a receção de alguns candidatos cabe à técnica de recursos humanos realizar a seleção dos que correspondem ao perfil procurado, assim como cabe à mesma a marcação de entrevistas presenciais de acordo com a disponibilidade do chefe de seção ou da direção geral, sendo que a técnica de recursos humanos também participa nas entrevistas ajudando a encontrar características importantes para que o candidato certo seja selecionado. Independentemente do desfecho das entrevistas, todos os candidatos recebem um *e-mail* assim que a decisão final se encontra tomada.

No caso de um candidato ficar selecionado inicia-se o processo de admissão na empresa. Primeiramente é necessário efetuar uma recolha de todos os dados necessários para o processo, como os detalhes do cartão de cidadão e o preenchimento da ficha de funcionário. Seguidamente é necessário elaborar o contrato de trabalho com as condições previamente estipuladas, realizar o cartão de *staff* que permite ter acesso às zonas exclusivas de colaboradores, a recolha dos dados biométricos para registo da picagem de ponto, o crachá com o nome e a farda se for o caso. É necessário arquivar os detalhes recolhidos e inseri-los na base de dados de colaboradores, assim como realizar a inserção do colaborador na segurança social e nos fundos de compensação com a devida antecedência.

Após a parte burocrática concluída dá-se início ao acolhimento do novo colega no ambiente empresarial no primeiro dia de trabalho. Todo o material necessário é devidamente entregue, seguindo-se uma visita guiada ao hotel pela técnica de recursos humanos na qual apresenta os colegas com os quais se vão cruzando e explica um pouco da história e da dinâmica do hotel, deixando-o por fim no seu posto de trabalho junto à sua chefia direta.

Para além disso é ainda responsabilidade da técnica de recursos humanos o controlo da caducidade dos contratos de trabalho dos colaboradores, alertando as chefias e a direção geral por forma a ser decidido se o contrato será ou não renovado. Em caso de renovação ou de efetividade é realizada uma adenda ao contrato e em caso de não renovação é cumprido o aviso prévio estabelecido no Código do Trabalho. Em ambas as situações o colaborador e o chefe de secção são devidamente notificados. Neste último caso procede-se ao fecho de contas com os devidos apuramentos até à data de término do contrato, é emitida a declaração para o subsídio de desemprego, o certificado de trabalho e o colaborador é desvinculado na segurança social e nos fundos de compensação.

A responsável do departamento de recursos humanos gere ainda as férias dos colaboradores, através do seu registo no mapa anual para o efeito e confirma que todos

os documentos de solicitação de férias estão devidamente assinados por todos os intervenientes (colaborador, chefia direta e direção geral). Confirma também que os horários dos diversos departamentos estão atualizados e devidamente afixados nas seções e é ainda responsável pelo controlo da picagem de ponto que é um benefício tanto para a empresa como para o colaborador.

Em caso de acidente no trabalho cabe à técnica de recursos humanos efetuar a devida participação *online* no *website* APS (Participação Eletrónica de Acidentes de Trabalho) e enviar o documento para a seguradora e para a clínica parceira que atua nestes casos. É ainda uma função deste departamento o controlo das consultas de medicina no trabalho, tanto para realização de exames periódicos como para exames de admissão.

É também importante recolher e verificar quais as áreas de formação necessárias que vão de encontro às dificuldades diárias dos colaboradores. Esta recolha deve ser efetuada junto às chefias e junto aos colaboradores de forma individual de maneira a que seja elaborado um plano de formações anual.

Uma das tarefas mais complexas no departamento de recursos humanos é o processamento salarial. Ao longo do mês é necessário ter em atenção as faltas ou baixas dos colaboradores, assim como os períodos de férias, folgas ou feriados trabalhados, pois todos esses itens vão alterar o vencimento. Para além disso é ainda verificada a previsão de pagamento dos subsídios de férias, assim como o subsídio de natal na altura correspondente. Deve-se ainda ter em conta as penhoras de salários e o pagamento das quotas de colaboradores sindicalizados, cujos descontos são calculados diretamente no vencimento. Posteriormente ao processamento salarial é a técnica de recursos humanos que emite o ficheiro para realização de transferência bancária que é posteriormente enviado para o departamento de contabilidade, assim como também envia os respetivos recibos de vencimento por correio eletrónico para todos os colaboradores.

Após este processo existem ainda tarefas inerentes ao mesmo que englobam a entrega da DMR (Declaração Mensal de Remunerações) à segurança social, às finanças e aos fundos de compensação, sendo que seguidamente é emitida uma guia de pagamento correspondente a cada declaração e as mesmas são remetidas para a contabilidade para pagamento.

#### 4.5.2. Atividades desempenhadas

Durante o período de estágio foi possível testemunhar todas as atividades acima referidas que sempre foram devidamente monitorizadas pela colega responsável. Para além das mesmas ainda se acrescentou todo o processo inerente ao regime de *lay-off* simplificado devido à pandemia COVID-19 que a 3 de março de 2020 já registava quatro casos positivos em Portugal (Direção Geral de Saúde, 2020).

Como elemento integrante do departamento de recursos humanos foi possível participar na elaboração do plano de contingência de acordo com as medidas da DGS (Direção Geral de Saúde), assim como a sua divulgação e esclarecimento de dúvidas dos colaboradores.

É sabido que Portugal entrou em estado de emergência a 19 de março de 2020 após a Organização Mundial de Saúde ter qualificado a pandemia como uma situação de emergência de saúde pública (Decreto-Lei n.º 14-A/2020 de 18 de março da Presidência da República). A partir dessa data começaram a encerrar alguns serviços e instituições a pedido do Estado Português (como escolas e infantários), assim como se aconselhou o “recolhimento domiciliário” no qual a população apenas deveria sair de casa para adquirir bens de primeira necessidade ou em situações de trabalho, sendo que era aconselhável adaptar o regime de teletrabalho em todos os casos possíveis (Decreto-Lei n.º 2-B/2020 de 2 de abril da Presidência do Conselho de Ministros).

No entanto, em nenhum momento o setor hoteleiro foi abordado, sendo que apenas saíram diretrizes para o encerramento de bares e restaurantes. Neste sentido, o Hotel Faro encerrou as portas a 22 de março de 2020 por iniciativa própria e por considerar que a saúde pública (tanto dos colaboradores como dos hóspedes) estava em primeiro lugar. Nessa altura ainda não vigorava nenhuma medida de apoio financeiro por parte do Estado.

Devido ao panorama vigente, a partir do dia 23 de março de 2020 dei continuidade ao estágio através do regime de teletrabalho, sempre devidamente acompanhada pela supervisora da unidade hoteleira, sendo que até à data indicada foi possível acompanhar todos os preparativos para o encerramento da unidade hoteleira. Foi também a partir desta data que todos os colaboradores do Hotel Faro foram para casa, ficando ao serviço apenas alguns elementos do departamento de receção por forma a fazerem a vigilância do hotel.

No dia 27 de março de 2020, o Hotel Faro entrou em regime de *lay-off* simplificado. Esta foi uma “Medida Extraordinária de Apoio à Manutenção dos Contratos de Trabalho” criada pelo Estado Português por forma a prestar auxílio a empresas que

tiveram uma quebra de produção e de faturação igual ou superior a 40%, pelo que o Hotel Faro conseguiu submeter a candidatura e receber o respetivo apoio. Na altura e como elemento integrante do departamento de recursos humanos foi possível acompanhar todo o processo, sendo que todos os colaboradores (à exceção dos elementos que estavam em vigilância) ficaram abrangidos pela medida em regime de suspensão de contrato de trabalho. Este regime era prorrogado mensalmente e teve uma duração inicial de três meses que posteriormente foi alterado para quatro meses.

Durante os meses em regime de teletrabalho houve tempo para atualizar as bases de dados e todos os processos dos colaboradores, assim como avançar com o preenchimento do Relatório Único de 2019, cuja data de submissão também tinha sido alterada devido à pandemia. O Relatório Único consiste num documento eletrónico que descreve toda a atividade laboral de um determinado ano civil. É através do mesmo em que é possível analisar o volume de negócios, os serviços de saúde e segurança no trabalho, o mapa de pessoal e as formações realizadas, constituindo uma obrigação legal de acordo com o Código do Trabalho.

Para além disso foi ainda possível melhorar as fichas de funcionários e os documentos inerentes às admissões, assim como dar início à renovação do manual de acolhimento.

## 5. Reflexão crítica

Após a conclusão do estágio e de uma aprendizagem consecutiva durante sete meses posso afirmar com toda a certeza que o percurso realizado foi uma mais valia tanto a nível profissional como pessoal que me deu espaço para aprender, para consolidar conhecimentos e atingir os objetivos delimitados no início do percurso.

O departamento comercial era a secção com a qual me encontrava mais entusiasmada e acreditava que me iria encaixar com maior facilidade nas tarefas diárias por ser um sector que estava muito relacionado com a gestão da relação com o cliente e com o *marketing*, no entanto foi precisamente o departamento com o qual menos me identifiquei. Todas as tarefas desempenhadas e quiçá também por sentir falta de acompanhamento e envolvimento nas questões por parte da colega responsável fizeram-me desinteressar pelo departamento. Não obstante considero que é uma área de elevada importância dentro de uma unidade hoteleira, sendo um elo de ligação bastante relevante no contacto com empresas, operadores turísticos ou agências de viagens.

Foi no departamento de reservas que senti menos dificuldades de adaptação por já ter alguns conhecimentos adquiridos enquanto trabalhei na receção, mas também graças à ajuda e assistência que os colegas me providenciaram. Neste departamento senti uma grande autonomia e voto de confiança ao estar encarregue dos segmentos por determinados períodos de tempo e pelos colegas se sentirem confortáveis em deixarem o departamento ao meu cargo. De todos os segmentos trabalhados aquele que me chamou mais à atenção foram os eventos com os quais não tinha tido qualquer contacto prévio ou noção de como eram organizados, pois enquanto rececionista apenas recebia a ordem de serviço com todos os detalhes, ou seja, apenas via o produto final. De facto, toda a envolvimento do planeamento é fascinante, desde o primeiro contacto com o cliente até à realização do evento final.

O departamento financeiro foi um dos que me surpreendeu pela positiva, pois não estava à espera de me interessar tanto pela área. O colega responsável conseguiu explicar todas as funções ao pormenor e responder prontamente a todas as minhas questões, envolvendo-me na totalidade.

O departamento de contabilidade foi uma área que inicialmente não estava no meu plano de estágio, contudo foi uma mais valia. Foi neste departamento que consegui compreender todo o tratamento de faturas, recibos, notas de crédito, vales, entre outros e como todos os detalhes e números são relevantes. É um trabalho bastante metuculoso e

deve ser realizado com a máxima atenção e cuidado possíveis. É aqui que toda a informação é tratada e transformada em algarismo, sendo assim visível os custos e a receita gerada mensalmente. Porém, a minha sugestão para este departamento consiste em apostar em métodos de trabalho mais organizados e com maior rigor, por forma a que os prazos estipulados consigam ser cumpridos pois esta é uma lacuna a combater.

Por fim, mas não menos importante encontra-se o departamento de recursos humanos que também não estava contemplado no meu plano inicial de estágio, no entanto posso afirmar que encontrei o “meu” departamento. Este setor tem duas componentes que tanto me agradam: a parte administrativa e o contacto diário com os colegas dos diversos departamentos. Confesso que inicialmente não tinha grandes expectativas nem conhecimentos para a área em questão, porém e com a ajuda incrível da colega responsável foi possível aprender e crescer enquanto profissional. Esta área não é das mais fáceis devido à constante alteração do Código do Trabalho que claramente influencia nas tomadas de decisões e pelo facto de os colegas procurarem constantemente respostas às suas dúvidas, tendo sido esta última uma das minhas maiores limitações no setor devido ao pouco conhecimento, especialmente durante o período de *lay-off* simplificado.

Uma vez que fui convidada a continuar na empresa no departamento de recursos humanos creio que ainda há muitos projetos interessantes que se podem desenvolver como a criação de uma política de benefícios sólida, a criação de uma avaliação de desempenho que até à data é inexistente e apostar verdadeiramente num plano de formações anual. Dado que o departamento é relativamente recente no hotel ainda existem algumas lacunas por tratar, no entanto tenho verificado que é uma área bastante importante no sentido em que realiza a ponte entre a direção geral e os colaboradores, sendo por isso necessário passar sempre a mensagem de disponibilidade, garantindo o bem-estar, satisfação e qualidade da vida laboral de todos os intervenientes.

Assim, posso afirmar que o estágio foi uma mais valia e que através do mesmo consegui explorar os departamentos de *back-office*, tal como desejava, e verificar que a sua interligação é imensa e incrível. Foi também possível estabelecer uma interligação entre a parte teórica lecionada no primeiro ano do curso com a parte prática que foi desenvolvida. De facto, sem os departamentos de *back-office*, os departamentos de *front-office* não funcionam na sua perfeição.

Para além disso, creio ter contribuído para os cinco departamentos na entidade acolhedora, uns mais do que outros, no sentido em que consegui tornar-me autónoma o

suficiente em algumas tarefas que permitiram o alívio de carga laboral dos colegas, possibilitando que os mesmos se dedicassem a outras tarefas também importantes e que estavam a ficar um pouco esquecidas ou para segundo plano. Em alguns departamentos consegui deixar um contributo mais nítido com alguns pequenos projetos que se foram desenvolvendo e que são essenciais estarem atualizados, como a lista das empresas com as quais há contratos comerciais ativos ou um *dossier* de procedimento.

Como sugestão para futuros trabalhos creio que será interessante explorar com mais detalhes os restantes departamentos de *back-office* pelos quais não tive oportunidade de conhecer, mas que certamente também são importantes. A título de exemplo fica o economato, a cozinha, a direção geral e a própria administração do hotel. Deixo ainda a sugestão para a realização de um projeto acerca do impacto que a pandemia COVID-19 teve na satisfação laboral e na realização profissional, pois de um momento para o outro tudo o que tínhamos como garantido deixou de o ser, as condições de trabalho tornaram-se precárias e estar empregado tornou-se um luxo.

## 6. Conclusão

Através da realização do presente trabalho surgiu a possibilidade de colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado, efetuando uma consolidação de todos os elementos e conceitos anteriormente estudados ao mesmo tempo em que se adquiriu experiência em contexto empresarial. Neste sentido, é possível afirmar que a escolha pela realização do estágio curricular foi deveras enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional. Conseqüentemente, considero que foi possível atingir os objetivos específicos inicialmente delimitados que consistem na aprendizagem e exploração de departamentos de *back-office*, por forma a que fosse possível expandir os conhecimentos e abrir portas para outros setores dentro da hotelaria.

Ao longo do período compreendido houve o constrangimento do cronograma de estágio que estava inicialmente estipulado não ter sido cumprido por motivos inerentes ao funcionamento do hotel. Porém, considero agora uma mais valia no sentido em que assim foi possível conhecer mais dois departamentos que anteriormente não tinha colocado em hipótese e não via como áreas de interesse, no entanto foram aqueles que mais me cativaram.

Para além disso, o surgimento da pandemia e as conseqüências que daí sucederam tanto para o setor hoteleiro como para o meu estágio que teve de ser adaptado à nova realidade foram uma limitação. Contudo, foi graças à situação que me foi possível adquirir mais conhecimentos na área de recursos humanos e compreender verdadeiramente a importância deste departamento, tanto por parte dos colaboradores que procuravam respostas às suas questões, como por parte da empresa em todo o processo de encerramento e de *lay-off* simplificado.

Não obstante às limitações encontradas e realizando uma observação genérica é possível concluir que todos os departamentos que constituem uma unidade hoteleira são de extrema importância, cada um com a sua função e diretriz, porém todos com o mesmo objetivo: satisfazer as necessidades dos clientes, fidelizá-los e, conseqüentemente, aumentar a receita e os proveitos. Para que tal seja concretizável é sempre necessário existir uma comunicação eficaz entre os órgãos estruturais da unidade hoteleira com os diversos departamentos para que as atividades operacionais se possam concretizar com rigor, aumentando a produtividade.

## Referências bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, M. & Almeida, E. (2019). *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping*. Lisboa: Lidel.
- Bardi, J. (2006). *Hotel Front Office Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Berwanger, P. (2013). *Modelo de Organograma Integrado Entre Setores* (Dissertação de mestrado). Disponível em <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5516>
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Le Géographe Canadien*, XXIV, 1, doi: 10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x
- Cerdeiro, M. (2014). *A importância da imagem na definição de um destino como turístico: estudo de caso Monte Real* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2030>
- Chaves, A. (2018). *Relatório de Estágio Hotel Paraíso de Albufeira: Os Departamentos de uma Unidade Hoteleira* (Relatório de estágio). Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/12838>
- Craveiro, A. (2013). *O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas – O caso de Sheraton Lisboa Hotel & SPA* (Relatório de estágio). Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1119>
- Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011 de 3 de janeiro da Regulamentação do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 1. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 14-A/2020 de 18 de março da Presidência da República. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 55. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 287/2003 de 12 de novembro do Ministério das Finanças. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 262. Disponível em: [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/selo/pages/codigo-do-imposto-do-selo-indice.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/selo/pages/codigo-do-imposto-do-selo-indice.aspx)

Decreto-Lei n.º 2-B/2020 de 2 de abril da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 66. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

Decreto-Lei n.º 442-A/88 de 30 de novembro do Ministério das Finanças. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 277. Disponível em:  
[https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/cirs\\_rep/Pages/codigo-do-irs-indice.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/cirs_rep/Pages/codigo-do-irs-indice.aspx)

Decreto-Lei n.º 70/2013 de 30 de agosto da Assembleia da República. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 167. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

Deloitte. (2017). *A arte do crescimento: Atlas da Hotelaria 2017* – 12ª edição. Disponível em:  
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2017.html>

Deloitte. (2018). *Unlimited expectations: Atlas da Hotelaria 2018* – 13ª edição. Disponível em:  
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2018.html>

Deloitte. (2019). *Overcome challenges: Atlas da Hotelaria 2019* – 14ª edição. Disponível em:  
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2019.html>

Direção Geral de Saúde (2020). *SARS-COV-2 / COVID-19: Relatório de situação – 1*. Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/>

Ferreira, A. (2013). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha de Madeira* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25154/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Carolina%20Ferreira.pdf>

Ferreira, A. (2015). *Operadores Turísticos: Distribuição Turística* (Apontamentos de aulas).

Geraldo, M. (2018). *Gestão Estratégica* (Apontamentos de aulas).

Hotel Faro (s.d.). *Manual de Acolhimento & Código de Conduta*. Trabalho não publicado.

- Jesus, J. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17583/1/TESE%20-%20Janice%20da%20Silva%20Jesus.pdf>
- Kandampully, J., Mok, C. & Sparks, B. (2001). *Service Quality Management In Hospitality, Tourism, and Leisure*. Taylor & Francis INC.
- Lei n.º 8/2018 de 2 de março da Assembleia da República. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 44. Disponível em: [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/CI RC\\_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CI RC_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx)
- Lopes, J. (2018). *Acréscimos de Diferimentos nos municípios do distrito de Braga – Aspetos contabilísticos e de auditoria* (Dissertação de mestrado). Disponível em [https://ciencipca.ipca.pt/bitstream/11110/1546/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20entregue%20Dep%C3%B3sito%20Legal\\_MAUD\\_2018\\_Jose%20Lopes\\_\\_3999.pdf](https://ciencipca.ipca.pt/bitstream/11110/1546/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20entregue%20Dep%C3%B3sito%20Legal_MAUD_2018_Jose%20Lopes__3999.pdf)
- Luz, C. (2014). *Relatório de Estágio Profissional: Departamento de Alojamentos* (Relatório de estágio). Disponível em: <https://docplayer.com.br/6753924-Relatorio-de-estagio-profissional-departamento-de-alojamentos.html>
- Martins, C. A. & Machado, C. F. (s.d.). *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro*. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/153404373.pdf>
- Marujo, N. (2015). *Introdução e contextualização sobre os produtos turísticos* (Apontamentos de aulas).
- Melo, D. (2016). *Relatório de Estágio: Four Seasons Vilamoura* (Relatório de estágio). Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/10253>
- Metelka, C. J. (1990). *The Dictionary of Hospitality, Travel and Tourism* (pg. 65). Delmar.

- Peixoto, A. (2008). A Qualidade do Produto Turístico e dos Destinos. *Publituris*. Disponível em <https://www.publituris.pt/2008/05/21/a-qualidade-do-produto-turistico-e-dos-destinos/>
- Pereira, A. (2018). *Relatório de Estágio Curricular: Gestão de Recursos Humanos no Hotel Faro: Satisfação Profissional dos Colaboradores* (Relatório de estágio). Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/12353>
- Pinto, F. (2018). *BALANCED SCORECARD: para gerir a performance nos Srvços Públicos: Conceitos Fundamentais do Balanced Scorecard* (Apontamentos de aulas).
- Queiroz, M. (2008). *Gestão Comercial*. Curitiba: IESDE Brasil, S.A.
- Ribeiro, H. (s.d.). *Sebenta de Apoio: Contabilidade Financeira I* (Apontamentos de aulas). Disponível em: [http://www.ipb.pt/~hn2r/index\\_files/sebenta1](http://www.ipb.pt/~hn2r/index_files/sebenta1)
- Santos, A. (2016). *O Papel das Vendas numa Unidade Hoteleira: Relatório de Estágio no Departamento de Marketing & Vendas do Grupo Vila Galé Hotéis* (Relatório de estágio). Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/9968>
- Santos, A. (2019). *Os Impactos do Cross-Selling na Hotelaria* (Dissertação de mestrado). Disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15156/1/DM\\_AnaSantos\\_2019.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15156/1/DM_AnaSantos_2019.pdf)
- Santos, D. (2014). *Relatório de Estágio* (Relatório de estágio). Disponível em: [http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/2779/1/Diana%20Santos\\_1010554.pdf](http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/2779/1/Diana%20Santos_1010554.pdf)
- Santos, L., Gomes, C. & Arroiteia, N. (2010). *As técnicas de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras portuguesas*. Comunicação apresentada em nome da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, Peniche.
- Santos, M. (2008). *Texto de Apoio sobre Planeamento Estratégico* (Apontamentos de aulas). Disponível em:

[http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrateg\\_TextoApoio\\_11Jul08.pdf](http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrateg_TextoApoio_11Jul08.pdf)

Silva, A. (2017). *A comunicação do enoturismo pelas agências de viagem em Portugal* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19724>

Turismo de Portugal (<http://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>)

Wise, N. (2005). In Jafari, J & Xiao, H. (Ed.), *Encyclopedia of Tourism* (pg. 48, 488, 520). Springer Reference.

## Apêndices

### Apêndice A – Organograma do Hotel Faro & Beach Club

